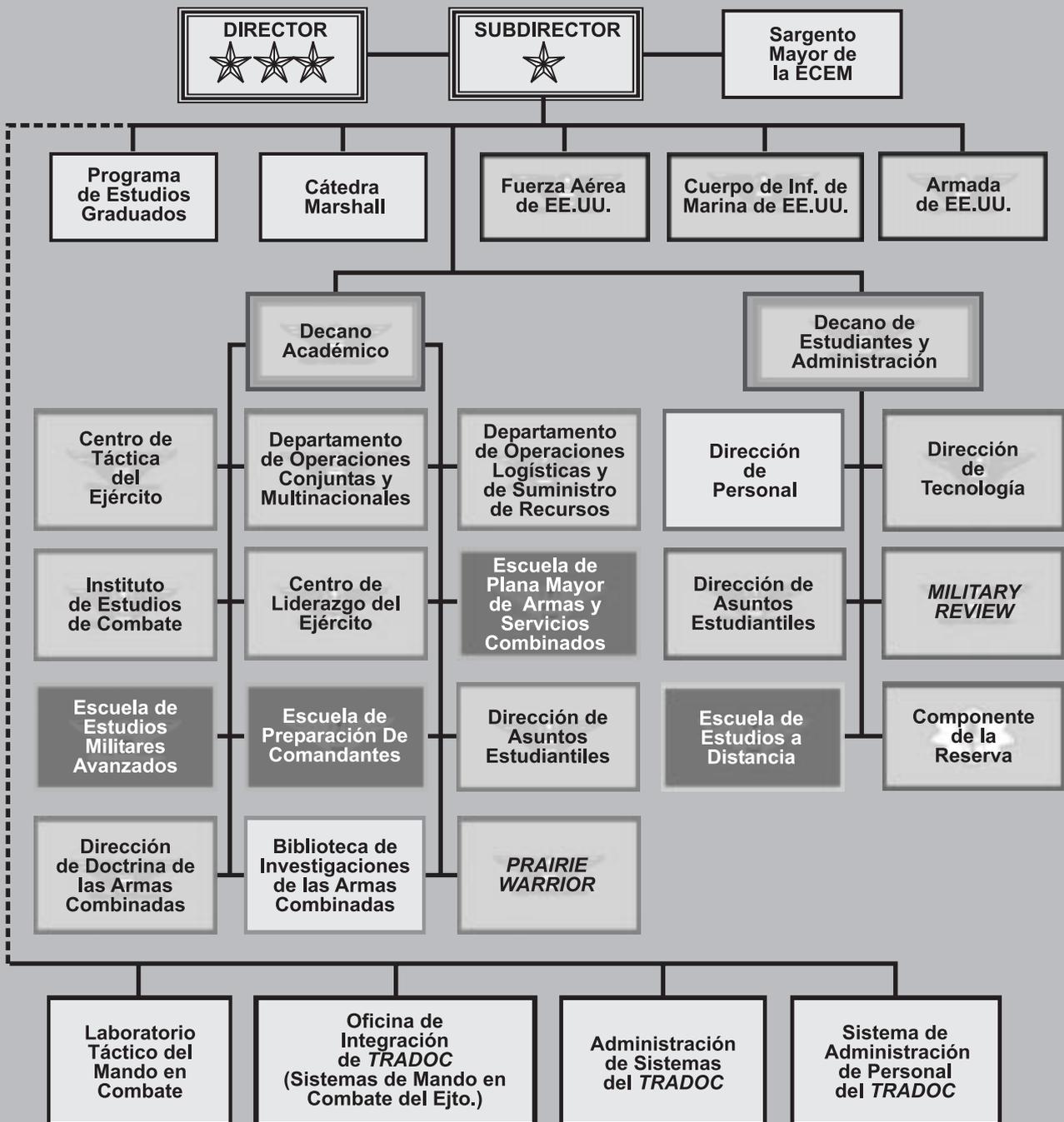


Organigrama de la ECEM



En este organigrama de la Escuela de Comando y Estado Mayor se observa que son muchos los departamentos y direcciones dedicados a las actividades académicas y al desarrollo profesional de los estudiantes. Con miras a aclarar la información presentada en las siguientes páginas sobre las escuelas componentes de este instituto, se ha puesto en relieve las escuelas mencionadas en los artículos que aparecen a continuación.



El Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor: Qué hay de Nuevo

Mayor Melia A. Wiley, Ejército de EE.UU.

LA ESCUELA DE Comando y Estado Mayor continúa siendo uno de los institutos militares más destacados del mundo. La responsabilidad de dar entrenamiento y educación anualmente a más de 18.000 estudiantes residentes y no residentes —incluyendo a oficiales de los componentes Activo y de la Reserva del Ejército, oficiales internacionales, oficiales de las otras instituciones militares estadounidenses, empleados civiles del Ejército y los cónyuges de los estudiantes— no es tarea fácil para los distintos institutos que, en su conjunto, forman la Escuela. A la cabeza de este esfuerzo educacional se encuentra el Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor, siendo este curso de 10 meses de duración la piedra angular de la Escuela. En el Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor los alumnos, que son oficiales con el grado de mayor y capitanes por ascender a dicho grado, reciben instrucción enfocada en aquellas aptitudes tácticas y operacionales requeridas para la conducción bélica en los niveles de Cuerpo de Ejército y División. Dicho Curso también imparte la Educación Militar Profesional Conjunta, en un programa acreditado por el Presidente de los Jefes Conjuntos de Estado Mayor.

El presente artículo entrega una síntesis del plan de estudios del Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor, a la vez que expone los principales cambios ejecutados en el Curso durante el año académico de 1999-2000. También proporciona una somera visión del futuro de la educación a nivel de estado mayor, con énfasis en el desarrollo de la educación a nivel intermedio para los oficiales de estado mayor de acuerdo con el nuevo Sistema de Administración de Personal para Oficiales del Ejército (*Officer Personnel Management System; OPMS*), al que se ha llamado *OPMS XXI*, basado en la sigla en inglés de esta iniciativa.

A partir de la II Guerra Mundial, la diversidad representada entre los alumnos de la Escuela se ha desarrollado en forma paralela con la diversificación del plan de estudios. Los estudiantes, que representan diferentes armas, instituciones y naciones, llegan a la Escuela con diversos antecedentes y objetivos educacionales. Los oficiales internacionales comienzan a llegar al Fuerte

Leavenworth a finales del mes de junio para asistir al Curso Preparatorio para los Oficiales Internacionales (*International Officer Preparatory Course; IOPC*). En las tres semanas que dura este curso, los oficiales provenientes de muchos países extranjeros obtienen las habilidades fundamentales que deberán poseer para lograr éxito en sus estudios en el Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor. En el curso preparatorio, los oficiales recibirán instrucción sobre lo que es la sociedad norteamericana y tendrán la posibilidad de familiarizarse tanto con el Fuerte Leavenworth como la comunidad local.

El Curso Preparatorio para Oficiales de Comando y Estado Mayor (*Command and General Staff Officer Preparatory Course; CGSOPC*) comienza poco después de terminado el curso para los oficiales internacionales. Este curso de dos semanas de duración, fue diseñado para los oficiales internacionales, los capellanes del Ejército estadounidense, los oficiales especializados en funciones de Auditoría General, los oficiales especializados en Servicios Médicos, y aquéllos provenientes de las demás instituciones armadas estadounidenses. La instrucción ofrecida en este curso incluye la terminología, organización, táctica, logística y funciones de mando y control del Ejército de los Estados Unidos. Este curso les brinda a los participantes una oportunidad para alcanzar un más alto nivel de conocimientos antes que comience la instrucción formal del Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor, partiendo de la Introducción al Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor (curso número P900).

En esta primera semana de instrucción, los estudiantes reciben la información necesaria para formarse un claro entendimiento de la naturaleza del Curso a través de presentaciones y seminarios introductorios y experiencias tendientes a fomentar la cohesión del grupo. Se les presentan exposiciones generales sobre las capacidades y las limitaciones de las fuerzas estadounidenses, y participan en discusiones que estimulan el razonamiento crítico y el pensamiento creativo, después de lo cual el grupo colectivo de estudiantes se disgrega para formar divisiones, secciones y grupos de estado

mayor. Este último es la configuración básica para la instrucción a ser realizada durante el año académico y se compone de aproximadamente 16 estudiantes, provenientes de todas las instituciones armadas estadounidenses y de muchos países extranjeros. Varios instructores, sirviendo en calidad de Asesor/Evaluador Académico (*Academic Counselor/Evaluator; ACE*), cumplen funciones como modelos, mentores, instructores y líderes de los grupos de estado mayor. De ellos, los oficiales estudiantes reciben asesoría académica, asistencia y una evaluación de su desempeño. Este programa fue concebido con el fin de realzar el proceso de aprendizaje, facilitando el enlace entre los estudiantes, que se desempeñan como integrantes de un grupo de estado mayor, y un miembro del cuerpo docente del Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor. El Asesor/Evaluador ejerce una influencia positiva en el desempeño general del estudiante en el Curso.

Una razón principal por la fundación de la Escuela original fue la necesidad de cerrar la brecha existente entre los oficiales de línea y los oficiales de estado mayor. La Escuela en Leavenworth siempre ha sido un lugar propicio para la convergencia de las diversas trayectorias profesionales, donde una gran variedad de oficiales con antecedentes muy diferentes han aprendido a colaborar dentro de un sistema común. El Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor incluye un plan de estudios requisito para todos los estudiantes, cualquiera que sea su arma, institución o nacionalidad. De acuerdo con este plan de estudios, todos los estudiantes deben seguir una secuencia de cursos cuidadosamente interrelacionados, cada uno de los cuales fortalece la instrucción previamente recibida. La mayor parte de los cursos de requisito se enfoca en el desarrollo de aquellas habilidades necesarias para la preparación y conducción de las operaciones de combate. Las actividades tendientes a forjar las actitudes y valores de los alumnos forman una parte integral del plan de estudios; de ahí que se le haya atribuido la máxima importancia a la cuidadosa elaboración de los cursos para así asegurar que se enfoquen en el desarrollo de líderes de buen carácter y gran competencia. Los objetivos del curso se establecen de tal manera que permiten el desarrollo de un entendimiento del poderío militar que esté de acuerdo con los valores, actitudes y creencias típicamente estadounidenses.

En el año académico de 1999-2000, se efectuó una completa revisión del plan de estudios del Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor. La instrucción realizada en el primer semestre se redujo de los 12 cursos que anteriormente se requerían a los cinco que actualmente deben seguir los alumnos. De éstos, cuatro cursos se orientan a la instrucción académica en los aspectos fundamentales de la conducción bélica, la pla-

nificación logística y administrativa, los elementos básicos de la conducción de operaciones militares, y el liderazgo; todo lo anterior se enseña en el primer trimestre académico. El quinto curso de requisito, que se dicta durante todo el año académico, les ofrece a los alumnos instrucción adicional sobre la teoría e historia militares. El plan de estudios revisado les exige a los alumnos alcanzar un total de 438 horas de instrucción, lo cual se traduce en un poco más de cinco horas diarias en el aula de clase durante el primer trimestre; cifra que representa una reducción de las 7,6 horas diarias que anteriormente pasaban los alumnos en el aula. Los directores de la Escuela consideraron esta cuestión con sumo cuidado en el proceso de revisión curricular, asegurando que el nuevo plan de estudios adhiriera a sólidos principios pedagógicos para la enseñanza de adultos y que les diera a los estudiantes el tiempo adecuado para prepararse para sus clases y realizar las investigaciones que ello implicara. El propósito principal de los estudios de requisito permanece inmutable: sentar una amplia base de conocimientos y habilidades fundamentales. El nuevo plan considera estudios interrelacionados y progresivos. El primer trimestre les deja a los alumnos el tiempo suficiente para recibir instrucción contundente sobre las operaciones tácticas, conjuntas, y multinacionales.

Los avances tecnológicos están provocando cambios en el cómo funciona la Escuela de Comando y Estado Mayor, a medida que ésta sigue modernizando sus capacidades e infraestructura tecnológicas. Los estudiantes actualmente tienen acceso a los materiales empleados en el curso, los horarios de clase y otra información académica por medio de la red de computadoras de la Escuela. En cada aula y en los dos laboratorios de computación, los estudiantes pueden aprovechar las capacidades de procesadores tipo Pentium. El personal docente saca el máximo provecho de la tecnología a su disposición para entregar la información requerida sobre sus respectivas clases, al mismo tiempo que se les proporciona a los estudiantes una amplia base de datos de la cual pueden obtener la información necesaria para conducir sus propias investigaciones.

Una ventaja importante en el nuevo plan de estudios es el fuerte énfasis atribuido a la instrucción práctica, que se presenta en los trimestres II, III y IV. El Programa de Instrucción Práctica Avanzada (*Advanced Applications Program; AAP*) consiste en varios componentes, incluyendo áreas de especialización, programas enfocados en un tema específico, programas para la obtención de avanzados grados académicos, y cursos prácticos avanzados sin restricciones. Este programa les permite a los alumnos optimizar su formación personal y profesional al mismo tiempo que realizan estudios avanzados relacionados con el plan de estudios requeridos. También cabe señalar que fue diseñado para apoyar el desarrollo

Varias universidades civiles ofrecen programas de estudios a nivel posgrado en el Fuerte Leavenworth. Un alumno inscrito en el Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor puede obtener un título graduado al completar con éxito una serie de cursos ofrecidos en la tarde y durante el fin de semana. Por lo general estas clases se reúnen en la Escuela de Comando y Estado Mayor y siguen un programa de instrucción acelerada, de modo que cuando se combinan con los créditos recibidos en el Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor que tengan relevancia a la especialización universitaria, los estudiantes pueden completar los cursos requeridos en un sólo año.

profesional a largo plazo de los estudiantes, por cuanto mejora sus aptitudes en los campos profesionales, armas y áreas funcionales de su selección. El nuevo plan de estudios comprende un aumentado número de cursos opcionales —de los siete anteriormente disponibles a los 12 que actualmente pueden seguir los alumnos— y fue estructurado para adaptarse a las exigencias que implica el nuevo Sistema de Administración de Personal para Oficiales.

Éste es el nuevo sistema empleado por el Ejército en la educación, formación y asignación a oficiales en la presente época de la alta tecnología, acelerado ritmo del cambio, y situaciones desafiantes. El Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor desempeña un papel crítico en darles a los oficiales las “herramientas” que deberán poseer para lograr éxito bajo el nuevo Sistema de Administración de Personal para Oficiales. A corto plazo, el Curso está adecuando las clases opcionales según las necesidades educacionales de los estudiantes. A largo plazo, irá incorporando las exigencias educacionales establecidas por el Sistema de Administración de Personal para Oficiales a medida que se presenten modificaciones del plan de estudios. En lugar de satisfacer las necesidades educacionales en un sólo campo profesional que abarca 17 armas básicas y 12 áreas funcionales, el nuevo Sistema de Administración de Personal le obliga a la Escuela a satisfacer las necesidades educacionales implícitas en cuatro campos profesionales que abarcan 17 armas y 19 áreas funcionales.

A cada alumno se le exige completar un mínimo de 324

horas de clase en el Programa de Instrucción Práctica Avanzada antes de graduarse. De éstas, una cantidad determinada de horas corresponderá a la instrucción recibida por los alumnos en el Curso Avanzado para Oficiales de sus respectivas armas. Los estudiantes pueden especializarse en uno de las cinco áreas de especialización, a saber: operaciones de las armas combinadas; apoyo de servicios de combate; operaciones conjuntas y multinacionales; estudios militares generales; y adquisición de materiales. La Escuela también ofrece cursos especializados para aquellos oficiales que irán destinados a cumplir funciones como planificadores de operaciones conjuntas, estrategias, oficiales en operaciones espaciales, e historiadores militares.

Este año así como en años pasados, los estudiantes interesados en obtener un grado de Maestría al mismo tiempo que asisten al Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor, tienen varias alternativas para lograr tal objetivo. El grado de Maestría en Artes y Ciencias Militares se otorga a través de un programa dictado por el personal docente en la Escuela de Comando y Estado Mayor. Mediante este programa, un estudiante puede obtener un grado académico profesional que satisface todos los requisitos educacionales para selectas especialidades militares. Este programa les exige a los alumnos completar una tesis aceptable y un examen oral para recibir el grado de Maestría en Artes y Ciencias Militares.

Varias universidades civiles ofrecen programas de estudios a nivel posgrado en el Fuerte Leavenworth. Un alumno inscrito en el Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor puede obtener un título graduado al completar con éxito una serie de cursos ofrecidos en la tarde y durante el fin de semana. Por lo general estas clases se reúnen en la Escuela de Comando y Estado Mayor y siguen un programa de instrucción acelerada, de modo que cuando se combinan con los créditos recibidos en el Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor que tengan relevancia a la especialización universitaria, los estudiantes pueden completar los cursos requeridos en un sólo año. Estos programas de posgrado se les ofrecen tanto al personal militar como a los civiles, y también los estudiantes internacionales pueden inscribirse en estos cursos. Existen muchas más universidades civiles locales que ofrecen programas similares para aquellos estudiantes en condiciones de seguir estudios fuera del Fuerte Leavenworth.

Los cambios introducidos en el año académico de 1999-2000 incluyen la institución de tres programas nuevos que se enfocan en la formación profesional de los oficiales militares. El plan de estudios se ha expandido para poder incluir un Programa de Lecturas Profesionales para los estudiantes. El objetivo a largo plazo del Programa de Lecturas Profesionales es estimular a los estudiantes para que emprendan su propio programa independiente de

ÁREAS FUNCIONALES EN LOS CAMPOS PROFESIONALES Y ÁREAS DE ESPECIALIZACIÓN

CAMPOS PROFESIONALES:

Operaciones
Operaciones de Información
Apoyo Operacional
Apoyo Institucional

ÁREAS DE ESPECIALIZACIÓN:

Armas Combinadas
Apoyo de Servicios de Combate
Operaciones Conjuntas y Multinacionales (*Department of Joint and Multinational Operations; DJMO*)
Estudios Militares Generales
Cuerpo de Adquisición de Material (*Department of Logistics and Resource Operations; DLRO*)

Áreas Funcionales del Campo Profesional “Operaciones”

Área Funcional	Dpto. Responsable	Área de Especialización
Operaciones Sicológicas, Asuntos Civiles	DJMO	Operaciones Conjuntas
Logística Multifuncional	DLRO	Apoyo de Servicios de Combate
Fuerzas de Operaciones Especiales	DJMO	Operaciones Conjuntas

Áreas Funcionales del Campo Profesional “Operaciones de Información”

Área Funcional	Dpto. Responsable	Área de Especialización
Ingeniero de Sistemas de Información	CTAC	Estudios Militares Generales
Operaciones de Información	CTAC	Armas Combinadas
Inteligencia Estratégica	DJMO	Operaciones Conjuntas
Operaciones Espaciales	DJMO	Operaciones Conjuntas
Relaciones Públicas	CSI con <i>Military Review</i>	Estudios Militares Generales
Admin. de Sistemas de Info.	CTAC	Estudios Militares Generales
Operaciones de Simulaciones	CTAC	Estudios Militares Generales

Áreas Funcionales del Campo Profesional “Apoyo de Operaciones”

Área Funcional	Dpto. Responsable	Área de Especialización
Oficial Esp. en Áreas Extranjeras	DJMO	Operaciones Conjuntas
Cuerpo de Adquisición de Material	DLRO	Adquisición de Material

Áreas Funcionales del Campo Profesional “Apoyo Institucional”

Área Funcional	Dpto. Responsable	Área de Especialización
Admin. del Recurso Humano	DLRO	Apoyo de Servicios de Combate
Interventor	DLRO	Estudios Militares Generales
Profesor, Academia Militar	CSI	Estudios Militares Generales
ORSA	DLRO	Estudios Militares Generales
Admin de la Fuerza	DLRO	Estudios Militares Generales
Reserva y Operaciones Nucleares	DJMO	Operaciones Conjuntas
Planes y Política Estratégicos	DJMO	Operaciones Conjuntas

Siglas Empleadas:

CSI: *Combat Studies Institute*; Instituto de Estudios de Combate

CTAC: *Center for Army Tactics*; Centro de Táctica del Ejército

DJMO: *Department of Joint and Multinational Operations*; Departamento de Operaciones Conjuntas y Multinacionales

DLRO: *Department of Logistics and Resource Operations*; Departamento de Operaciones Logísticas y Provisión de Recursos

ORSA: *Operations Research/Systems Analysis*; Análisis de Sistemas/Investigaciones Operacionales



Foto: Departamento de Defensa

lecturas profesionales como base de su autodesarrollo profesional después de su graduación. A corto plazo, el Programa de Lecturas fue concebido para lograr cuatro objetivos:

- Hacer que los alumnos se acostumbren a dedicarse independientemente a la reflexión crítica.
- Realzar las aptitudes de los estudiantes para comunicarse en forma oral y escrita, a través de un programa de discusiones en grupos pequeños y la redacción de un resumen de las obras leídas.
- Establecer un foro adecuado en el que el Asesor/Evaluador Académico pueda servir como entrenador y mentor de los estudiantes y evaluar sus aptitudes para el pensamiento crítico y para comunicarse.
- Aumentar las bibliotecas profesionales de los alumnos.

Durante cada uno de los trimestres, los grupos de estado mayor seleccionan un libro de una lista aprobada de obras. Todos los integrantes de cada grupo se dedican a leer el libro, redactar un resumen del mismo y participan en discusiones sobre el texto. Durante el Primer Trimestre del presente año académico, el Programa de Lecturas Profesionales se vinculó con la Serie de Conferencias sobre el Liderazgo, programa que anteriormente se denominaba el Programa de Oradores Invitados. A los estudiantes se les asignó leer el libro, *Black Hawk Down* (El Black Hawk derribado), escrito por el Sr. Mark Bowden, después de lo cual también tuvieron que ver un video del programa *Frontline*, transmitido por la red de televisión PBS con el título, *Ambush in Mogadishu* (Em-

boscada en Mogadishu). En el mes de diciembre de 1999, se le invitó al Sr. Bowden discutir sobre el tema ante los estudiantes inscritos en el Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor y participar en las discusiones de su obra realizadas por los grupos de estado mayor. Tanto los estudiantes como sus Asesores/Evaluadores expresaron los más altos elogios para el autor, a quien lo consideraban franco, humilde y creíble, señalando que habían disfrutado del ritmo de la narrativa, de las anécdotas personales y de la presentación eficaz de la materia que encontraron en el libro. Los comentarios de los alumnos y de sus asesores académicos parecían indicar que el Programa de Lecturas Profesionales es una iniciativa popular y valiosa.

La Serie de Conferencias sobre el Liderazgo es el nuevo nombre del programa de oradores invitados a presentar discursos ante los estudiantes del Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor. El objetivo de la Serie de Conferencias sobre el Liderazgo es establecer un marco conceptual para que las exposiciones de los oradores invitados al Curso apoyen el plan de estudios y complementen la experiencia educacional. Los oradores que reciben invitaciones para presentar conferencias ante los alumnos del Curso representan los niveles de liderazgo estratégico, organizacional y directo según se establece en el nuevo Manual de Campaña 22-100, *Liderazgo*, así como queda ilustrado en la Figura 3.

Se espera establecer un nexo entre la Serie de Conferencias sobre el Liderazgo y los objetivos y metas del Curso, por cuanto se programan las conferencias para que se presenten justamente en los momentos claves durante el desarrollo del curso. Con ello, resulta posible profundizar las discusiones materializadas en los grupos de estado mayor al mismo tiempo que se les facilita a los oradores aumentar la eficacia de sus respectivas presentaciones.

El programa más recientemente desarrollado para los oficiales actualmente inscritos en el Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor es el llamado “Servicio a la Nación”. De acuerdo con el general de brigada John Wood, Subdirector de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército, este programa fue desarrollado a manera de respuesta a la inquietud existente respecto a la disminuida cantidad de ciudadanos estadounidenses que tienen contacto con las Fuerzas Armadas o que entienden las importantes misiones que están cumpliendo sus integrantes. El referido programa, “Servicio a la Nación”, pone de relieve la diversidad de carreras y desafíos ante los militares de la actualidad, detallando además cómo es que las Fuerzas Armadas desempeñan un papel vital no sólo en Estados Unidos sino también en todas partes del mundo. Este programa ha alcanzado mucho éxito, de acuerdo con la Sra. Deb Williams, que se desempeña como Coordinadora del Programa de Exten-

sión de la Comunidad del Fuerte Leavenworth.

Hasta el presente, varios equipos de oficiales militares provenientes de la Escuela de Comando y Estado Mayor han presentado exposiciones ante más de 50 organizaciones cívicas, comunitarias y escolares, con otras 30 programadas para el período desde el mes de enero hasta abril de 2000. Estos equipos, compuestos de tres o cuatro estudiantes del Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor, hacen presentaciones de 20 a 30 minutos de duración sobre las Fuerzas Armadas, destacando la realidad actual y el futuro previsible, disponiéndose después a contestar cualquier pregunta que tengan los oyentes. Los estudiantes del Curso ya tienen una amplia variedad de experiencias en las Fuerzas Armadas de hoy y están en condiciones de discutir sobre la oportunidad de servir a la nación desde su propia perspectiva personal. Estas exposiciones se presentan gratis a las organizaciones civiles interesadas, y los alumnos están dispuestos a viajar a cualquier lugar que se encuentre dentro de un radio de 250 millas del Fuerte Leavenworth. Estas presentaciones también les brindan a los oficiales una oportunidad para practicar el arte de la oración pública. Los comentarios recibidos sobre las presentaciones completadas indican que existe un deseo renovado de aumentar la interacción personal entre la población estadounidense y sus instituciones militares.

Los alumnos del Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor completarán el año académico participando en el Ejercicio *PRAIRIE WARRIOR*, la actividad culminante del Curso a través de la cual los estudiantes del Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor y la Escuela de Estudios Militares Avanzados obtienen experiencia práctica de la conducción de la guerra a los niveles de División y Cuerpo de Ejército. El ejercicio fue concebido para dar entrenamiento sobre las realidades de la guerra moderna librada por fuerzas conjuntas y multinacionales, y es impulsado por una confederación de modelos computacionales. También participan oficiales y estudiantes provenientes de otros países e instituciones militares. El Ejercicio *PRAIRIE WARRIOR* ha venido a ser uno de los ejercicios más importantes del mundo para dar entrenamiento sobre la conducción bélica, y cabe acotar que la Escuela de Comando y Estado Mayor pretende asegurar que continúe siendo el principal evento de entrenamiento realizado durante el Curso.

A medida que entramos en el siglo XXI, la Escuela de Comando y Estado Mayor ha comenzado a considerar cuál será la mejor forma de orquestar los cambios en el plan de estudios del Curso para satisfacer las necesidades educacionales de un nuevo sistema de administración de personal y, al mismo tiempo, cumplir con las exigencias de un Ejército dinámico inmerso en el proceso

Los alumnos del Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor completarán el año académico participando en el Ejercicio *PRAIRIE WARRIOR*, la actividad culminante del Curso a través de la cual los estudiantes del Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor y la Escuela de Estudios Militares Avanzados obtienen experiencia práctica de la conducción de la guerra a los niveles de División y Cuerpo de Ejército. El ejercicio fue concebido para dar entrenamiento sobre las realidades de la guerra moderna librada por fuerzas conjuntas y multinacionales, y es impulsado por una confederación de modelos computacionales.

de transformarse. Los líderes claves del Ejército y del Fuerte Leavenworth entienden plenamente que nuestro sistema de educación de los oficiales de estado mayor debe adaptarse a lo impuesto por este nuevo sistema administrativo. Un sistema educacional que reconozca las distinciones inherentes en las diversas trayectorias profesionales destacadas en el Sistema de Administración de Personal para Oficiales del siglo XXI, indudablemente redundará en beneficios para todos.

Un elemento importante del referido sistema de administración de personal reside en la resolución de asegurar que todos los oficiales, una vez que alcancen el grado de mayor, reciban la educación adecuada en el momento oportuno. Las oportunidades de ascenso y de adelanto profesional se basarán exclusivamente en cuán bien un oficial utilice el entrenamiento y educación que se le brinda. El ex Jefe de Estado Mayor del Ejército, el Gral. Dennis Reimer, se refirió en una ocasión a la "oportunidad educacional universal" para todos los oficiales de grado superior, de acuerdo con las disposiciones del Sistema de Administración de Personal para Oficiales en el siglo XXI. Esta oportunidad educacional universal ha llegado a conocerse como el Nivel Intermedio de Educación y se encuentra actualmente en proceso de desarrollo en el Fuerte Leavenworth. Consiste en un programa de instrucción obligatorio para todos los oficiales con el grado de mayor, seguido de programas de entrenamiento y educación más avanzados sobre la misma materia, o bien en cursos especializados según el arma de los alumnos, su campo de pericia profesional o bien su área funcional. Así

como dijera el mismo general Reimer en el mes de junio de 1999, en ocasión de la Actualización del Programa de Formación de Oficiales: “. . .este [nivel intermedio de educación] es el centro de gravedad del Sistema de Administración del Personal para Oficiales en el siglo XXI”.

A todos los oficiales que se desempeñan con el grado de mayor, el programa de educación intermedia les ofrece cuatro métodos para completar las clases requeridas en el Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor: (1) en el Fuerte Leavenworth; (2) en el curso por correspondencia; (3) en el aula “dispersa” en lugares remotos de acuerdo con el Sistema de Escuelas del Ejército Total; y (4) en los lugares componentes del recién concebido “campo extendido” de la Escuela de Comando y Estado Mayor. Un máximo de seis lugares de tal campo extendido habrán de establecerse en selectas áreas geográficas en diferentes partes del país, con la capacidad para presentarles a los oficiales elegibles los elementos de instrucción obligatorios del Curso. Este programa aumenta la flexibilidad del curso, al mismo tiempo que les facilita a todos los oficiales con el grado de mayor recibir esta instrucción. Es más, a través de la instrucción subsecuente, centrada en los diferentes campos de pericia profesionales o bien en las distintas áreas funcionales, el oficial estudiante podrá prepararse cabalmente para cumplir cualquier función y responsabilidad que se le pueda asignar como oficial de estado mayor. Ese entrenamiento y educación subsecuentes pueden materializarse en institutos superiores civiles, en centros de entrenamiento del sector industrial, en actividades de entrenamiento especializado auspiciadas por el Departamento del Ejército o bien por el Departamento de Defensa, o en diversos cursos de capacitación en las áreas funcionales. Cómo y dónde un oficial obtiene su educación intermedia son cuestiones sin ninguna importancia en las decisiones sobre sus adelantos y ascensos.

El Fuerte Leavenworth ha diseñado un modelo conceptual para el plan de estudios de requisito del Nivel Intermedio de Educación y tiene previsto iniciar el proceso detallado de su desarrollo en el mes de junio de 2000. Este plan de estudios prototipo será puesto a prueba y evaluado en tres locales del campo extendido de la Escuela en el año académico de 2001-02. El objetivo del

plan de estudios es establecer un marco operacional común para todos los oficiales de estado mayor, cualquiera que sea el lugar o la forma en que se realiza la instrucción. También debe exponer a todos estos oficiales a la dinámica y a las complejidades implícitas en transformar al Ejército, incluyendo asuntos tales como la guerra asimétrica; las digitalización de las funciones de mando y control; la capacidad de reacción estratégica; y la adopción de una orientación ofensiva.

También el Fuerte Leavenworth se ha encargado de diseñar el modelo conceptual del Curso Práctico de Operaciones y Conducción Bélica, que es un programa de instrucción práctica avanzada de diez a doce semanas de duración, orientándose hacia la conducción bélica en los niveles táctico y operacional. Este curso se les ofrecerá primordialmente a los oficiales especializados en Operaciones que no se encuentran en condiciones de permanecer durante los diez meses de instrucción a nivel intermedio en el Fuerte Leavenworth. Todos los oficiales con esta especialización profesional tendrán la oportunidad de seguir el Curso Práctico de Operaciones y Conducción Bélica en algún momento durante el desarrollo de su educación intermedia.

Con la continua implementación del programa de educación a nivel intermedio programada para el año académico de 2004-05, el Fuerte Leavenworth se encuentra encaminado hacia el objetivo de entregar la educación adecuada a cada oficial individual. La Escuela de Comando y Estado Mayor continuará orquestando los cambios en el plan de estudios del Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor para así facilitar la transición al siglo XXI. Se vislumbra un futuro promisorio para un curso preeminente que se mantenga fiel a la intención del comandante explicitada por el fundador de la Escuela, el general William T. Sherman: “Capacitar a los oficiales para cumplir cualquier función que se les pueda exigir y para asumir cualquier posición, por más alta que sea en la jerarquía, a la cual aspiren en el servicio militar”.¹ **MR**

NOTAS

1. General William T. Sherman, *CGSC: Educating and Developing Leaders of Today for Service to the Nation Tomorrow* (mayo de 1881).

La mayor Melia A. Wiley actualmente se desempeña como planificadora del plan de estudios, en la División de Operaciones Curriculares, en la Dirección de Operaciones Académicas de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EE.UU., en el Fuerte Leavenworth, Kansas. Recibió el grado de Bachiller en Artes de la Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill, y el de Maestría en Artes de la Universidad de Michigan Central. También es graduada de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército.



La División de Oficiales Internacionales

Teniente Coronel Patrick M. Madden,
Ejército de EE.UU.

EL PROPÓSITO del presente artículo es brindar información sobre los antecedentes del programa elaborado para los oficiales internacionales que cursan estudios en la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EE.UU. en el Fuerte Leavenworth, describir el proceso a través del cual se seleccionan estos alumnos y las calificaciones que deben poseer, y explicar el programa de asignación de oficiales y civiles estadounidenses para desempeñarse como “padrinos” (*sponsors*) de los oficiales internacionales durante su estadía en este país.

La Escuela de Comando y Estado Mayor viene impartiendo entrenamiento a oficiales provenientes de todas partes del mundo desde el año 1894; vale decir que esta institución lleva más de 100 años instruyendo a los futuros líderes militares del mundo entero. Incluyendo a los

oficiales actualmente inscritos en el curso, un total de 6.140 estudiantes de países extranjeros han asistido a este instituto. De éstos, 25 asumieron posteriormente como jefes de estado, 306 sirvieron como ministros, embajadores y legisladores de sus respectivos países, 302 han servido en calidad de jefe de estado mayor de las Fuerzas Armadas, y 2.293 ascendieron al grado de general. Lo anterior significa que el 47 por ciento —o sea, aproximadamente la mitad— de todos los graduados internacionales de la Escuela de Comando y Estado Mayor asumirán las más altas posiciones de liderazgo en sus respectivas instituciones militares o políticas. Si uno se concentra exclusivamente en Latinoamérica, España y Portugal, verá que los porcentajes relativos son aún más elevados (ver la figura 1).

Graduados de la Escuela de Comando y Estado Mayor Provenientes de Latinoamérica, España y Portugal

País	Nro. De Graduados	Galería de Honor Internacional	Presidentes o Jefes de Estado	Jefes de EM (de FF.AA. o Instituciones)	Ministros, Embajadores, o Legisladores	Generales
Argentina	51	1		1	4	14
Bolivia	29	1		4	5	8
Brasil	290	15	2	18	19	129
Chile	50	2		12	5	19
Colombia	110	11	2	14	11	47
Ecuador	45	1	1	14	11	8
El Salvador	22		1	2	5	19
España	79	2		3	1	26
Guatemala	79	13	2	17	15	15
Honduras	27	2		2	5	1
México	80			2	3	54
Nicaragua	23					4
Panamá	1					
Paraguay	24	1		3	4	10
Perú	98	7	3	8	18	48
Portugal	43	2		2	2	19
Uruguay	23	1		1	2	4
Venezuela	141	5	1	6	8	42
Total	1.215	64	12	109	118	450
<i>Total, Oficiales Internac.</i>	6.140	188	25	302	306	2.293
<i>Porcentajes Relativos</i>	20%	34%	48%	36%	38%	20%

Figura 1

Funcionarios del Departamento de Defensa colaboran con personal militar extranjero con el objetivo de desarrollar programas de entrenamiento que estén de acuerdo con los objetivos de la Estrategia de Seguridad Nacional de Estados Unidos y que sean útiles a cada uno de los países participantes. Entrenamientos selectivos, tal como el Curso para Oficiales de Estado Mayor, deben circunscribirse dentro de los límites económicos establecidos por el Congreso, siempre y cuando sean costeados con fondos estadounidenses (como es el caso en todo lo relativo al programa *IMET*).

Los estudiantes internacionales que asisten al Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor o a cualquier otra escuela militar de Estados Unidos están participando en el Programa de Entrenamiento de Asistencia en el Ámbito de Seguridad, auspiciado por el Ejército de Estados Unidos. El término “asistencia en el ámbito de seguridad” se aplica a una variedad de programas a través de los cuales Estados Unidos les presta ayuda a otras naciones en la conducción de actividades tendientes a preservar su seguridad nacional. Si bien el Departamento de Estado es la entidad responsable de controlar estos programas de asistencia de seguridad, su implementación es de incumbencia del Departamento de Defensa. El Congreso ejerce permanentemente las responsabilidades legislativas y supervisoras en todas las cuestiones relacionadas con la asistencia en este ámbito, inclusive en lo relacionado con el entrenamiento.

Los estudiantes internacionales seleccionados para asistir a la Escuela de Comando y Estado Mayor se clasifican en tres categorías a los fines presupuestarios. La primera es el programa de Educación y Entrenamiento Militar para Oficiales Extranjeros (*International Military Education and Training; IMET*), siendo éste un programa establecido en el año 1976 con el fin de ofrecer entrenamiento en las funciones de administración y liderazgo a los líderes militares internacionales de más alta jerarquía y a otros oficiales con buenas posibilidades de ascender a posiciones de liderazgo. Más de la mitad (el 61 por ciento) de los estudiantes

internacionales actualmente inscritos en el curso son participantes de este programa. La segunda categoría es el programa de Ventas Militares al Exterior (*Foreign Military Sales; FMS*), en el cual los diversos países interesados en participar se encargan de pagar todos los gastos incurridos en el entrenamiento de su propio personal. Aproximadamente la cuarta parte de la actual promoción de oficiales internacionales son participantes de este programa. La tercera categoría es la correspondiente al Intercambio de Profesionales Militares (*Professional Military Exchange; PME*), siendo éste un convenio que dispone el intercambio bilateral entre el Ejército estadounidense y el de un país extranjero, según el cual ambos países entran en un acuerdo mutuo para ofrecer instrucción al alumno del otro sin que ninguno de los dos países tenga que pagar la matrícula, aunque cada uno se responsabiliza de sufragar todos los demás costos asociados con el programa, incluyendo el sueldo y el transporte de su propio personal. Sólo el 13 por ciento de los alumnos actualmente inscritos son participantes del programa de Intercambio de Profesionales Militares. Estos porcentajes han permanecido relativamente estables durante la década pasada, aunque se ha producido un incremento paulatino en la cantidad de oficiales participantes en el programa de Educación y Entrenamiento Militar Internacional.

El Gobierno estadounidense resuelve el proceso de selección a través del cual se determinan los países que se invitarán a participar en el Curso para Oficiales de Estado Mayor del Ejército de EE.UU. El Congreso, el Departamento de Estado, y el Departamento de Defensa son todos partícipes del proceso de selección de alumnos y provisión de fondos. El Departamento de Estado, en conformidad con las políticas de seguridad nacional desarrolladas por el Presidente, evalúa los programas auspiciados bajo la rúbrica de *IMET* para determinar si promueven los intereses políticos y de seguridad nacional de Estados Unidos en un país determinado y, basán-

Fotos:Tte. Cne. Juan Carlos Nuñez, Ejército de Chile



dose en esta decisión, recomienda al Congreso el presupuesto adecuado para sufragar tales programas. El Congreso, a su vez, revisa las propuestas y asigna los fondos para los programas *IMET* aprobados. El Departamento de Estado, tras consultas con el Congreso, también determina cuáles son las naciones a las cuales se les autorizará comprar entrenamiento bajo el programa de Ventas Militares al Exterior.

Funcionarios del Departamento de Defensa colaboran con personal militar extranjero con el objetivo de desarrollar programas de entrenamiento que estén de acuerdo con los objetivos de la Estrategia de Seguridad Nacional de Estados Unidos y que sean útiles a cada uno de los países participantes. Entrenamientos selectivos, tal como el Curso para Oficiales de Estado Mayor, deben circunscribirse dentro de los límites económicos establecidos por el Congreso, siempre y cuando sean costeados con fondos estadounidenses (como es el caso en todo lo relativo al programa *IMET*). La Organización de Asistencia de Seguridad en cada país, trabajando bajo la dirección y supervisión del embajador estadounidense, colabora con representantes de cada una de las instituciones militares de los respectivos países, con el fin de asegurar que los programas de entrenamiento estén de acuerdo con los reglamentos establecidos por el Departamento de Defensa.

La selección de cuáles naciones recibirán invitaciones al Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor se resuelve con la participación de los siguientes actores claves: la nación extranjera, el Oficial de Asistencia de Seguridad desplegado por Estados Unidos en cada país, el Comandante en Jefe (*Commander in Chief; CINC*) del comando regional estadounidense, y el Jefe de Estado Mayor del Ejército de EE.UU. Cada uno de los comandos unificados (el Comando del Pacífico, el Comando Europeo, el Comando Sur, etc.) realiza anualmente una Revisión Administrativa del Programa de Entrenamiento en el Ámbito de Asistencia de Seguridad, ocasión en que todos los oficiales que se desempeñan en este ámbito en la zona de responsabilidad de un comando determinado se reúnen con selectos miembros del estado mayor del J4 y de la Organización en el Terreno para el Entrenamiento de Asistencia de Seguridad. Éstas son las entidades que reciben una lista preparada por los Oficiales de Asistencia de Seguridad para identificar los requisitos de entrenamiento militar en los años venideros, basándose en los deseos de las naciones representadas y los fondos a disposición para cada una de esas naciones. Una vez que se complete esta revisión, cada Oficial de Asistencia de Seguridad normalmente le informa al Comandante en Jefe respecto al apoyo solicitado. Estas peticiones se consolidan en orden de prioridad, teniendo en cuenta el Plan de Empeñamiento en el Teatro redactado por el Comandante en Jefe y siguiendo



Figura 2. Educación de los Oficiales Internacionales (1999-2000)

un procedimiento de Estado Mayor interno para determinar el personal adecuado. Cada Comandante en Jefe regional luego somete su lista, en orden de prioridad, al Subsecretario Asistente del Ejército para Asuntos Internacionales, cuyos subordinados consolidan las listas entregadas por todos los Comandantes en Jefe y luego se confrontan y procesan con el Estado Mayor del Ejército. Una lista final, en orden de prioridad, se presenta al Jefe de Estado Mayor del Ejército, quien realiza la aprobación final. Una vez que la lista ha sido aprobada por el Jefe de Estado Mayor, el Subsecretario Asistente del Ejército para Asuntos Internacionales le envía las invitaciones correspondientes a cada uno de los países indicados, haciéndole llegar la invitación a través de sus respectivas Organizaciones de Asistencia de Seguridad. Si una nación acepta la invitación, esta información se comunica a la Oficina de Estudiantes Internacionales de la Escuela de Comando y Estado Mayor. En caso que una nación invitada rechaza la invitación, se invita a otro país, basándose esta decisión en cuál es la próxima nación identificada en la lista de países elegibles. El número de oficiales provenientes de una nación determinada y cuáles naciones recibirán invitaciones, son decisiones tomadas durante este proceso. Cada año la lista de países representados en la Escuela de Comando y Estado Mayor cambia, producto de todos los factores anteriormente explicados.

Todos los oficiales que asisten a la Escuela de Comando y Estado Mayor deben poseer conocimientos adecuados del idioma inglés. Aquéllos que provienen de países cuya lengua materna no es el inglés, deben pasar una comprobación del idioma inglés con una calificación mínima del 80 por ciento. Si un oficial no habla inglés, es posible que su país opte por inscribirlo en el Instituto de Idiomas del Departamento de Defensa en la Base Aérea Lackland, donde recibirá instrucción en el inglés formal antes de llegar a la Escuela de Comando y Estado Mayor. Para graduarse de dicho institu-



to, el oficial debe sacar una calificación mínima del 80 por ciento en la prueba del idioma inglés. La gran mayoría de los alumnos internacionales en la Escuela de Comando y Estado Mayor son graduados de sus respectivas academias institucionales, habiéndose graduado además de los institutos equivalentes a la Escuela de Comando y Estado Mayor en sus países de origen. En muchos casos, sólo los que se gradúan a la cabeza de sus promociones de las Escuelas de Estado Mayor de sus propias naciones, se seleccionan para asistir al curso en el Fuerte Leavenworth. Estos logros, junto con su competencia en inglés, constituyen los factores principales en su selección. Es posible afirmar que la mayoría de los oficiales seleccionados para asistir a la Escuela de Comando y Estado Mayor se encuentran entre el 5 por ciento de los mejores de su promoción. En la figura 2 se indican los porcentajes educacionales del año académico de 1999-2000, basado en los 90 oficiales internacionales que actualmente cursan estudios en dicho instituto.

Cuando un oficial internacional llegue a la Escuela de Comando y Estado Mayor, recibe una acogida calurosa de tres familias que se han ofrecido para servirle de “padrino” (*sponsor*), dándole asistencia durante el transcurso del año académico y ayudando al alumno y a su

familia a sentirse bienvenidos y cómodos en el país. Una de las tres es una familia militar, otra reside en la ciudad de Leavenworth, y la tercera reside en la Ciudad de Kansas, que se encuentra a poca distancia del Fuerte Leavenworth. El padrino (*sponsor*) militar es asignado y supervisado por la Oficina de Estudiantes Internacionales, en la Escuela de Comando y Estado Mayor. El padrino (*sponsor*) civil en la ciudad de Leavenworth es asignado y supervisado por un comité dependiente de la Cámara de Comercio Municipal de Leavenworth y la ciudad adyacente de Lansing, como parte de la llamada Operación Internacional. El padrino (*sponsor*) civil de la Ciudad de Kansas

es asignado y supervisado por un programa privado de intercambio cultural, denominado *People to People International*. Diversos factores, incluyendo el núcleo familiar (número de integrantes) de todas las familias involucradas, la preferencia personal, y cualquier experiencia previa con una cultura determinada, inciden en la decisión de cuál familia se le asigna a un oficial específico.

La División de Estudiantes Internacionales es el ente responsable de la administración y supervisión general de estos programas. Se realizan encuestas anuales para determinar si los oficiales internacionales han tenido experiencias satisfactorias con sus res-





pectivas familias padrinos (*sponsors*). Mediante este programa, los estudiantes aprenden lecciones sobre la vida en Estados Unidos desde tres perspectivas distintas, al mismo tiempo que las familias estadounidenses tienen la oportunidad de profundizar su entendimiento de una cultura diferente y de servir como “embajadores” extraoficiales de su país. Durante el año, se organizan eventos especiales a manera de agradecimiento a las familias anfitrionas, incluyendo meriendas campestres y fiestas internacionales, que les permiten a todas las personas involucradas concretar sus amistades en un ambiente social. Actualmente la Escuela de Comando y Estado Mayor está planificando la construcción de una Galería de Honor Internacional donde se rendirá tributo no sólo a los oficiales

internacionales que han servido en los más altos niveles de mando en sus respectivas instituciones, sino también a las familias que sirvieron voluntariamente en función de padrino (*sponsor*) durante su estadía en el Fuerte Leavenworth. La ceremonia de inauguración de este proyecto está programada para el día 31 de julio del año en curso, en coincidencia con la Ceremonia de las Banderas Internacionales con la cual se da inicio oficial al Curso de Comando y Estado Mayor de la promoción del año académico de 2000-2001. **MR**

El autor quisiera agradecer la colaboración de la Actividad de Entrenamiento de Asistencia de Seguridad del Fuerte Monroe, en el Estado de Virginia, y de la División de Estudiantes Internacionales de la Escuela de Comando y Estado Mayor en el Fuerte Leavenworth, Kansas, por haber entregado los antecedentes requeridos para la preparación del presente artículo.

El teniente coronel Patrick M. Madden es Jefe de la División de Estudiantes Internacionales en la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EE.UU., en el Fuerte Leavenworth, Kansas. Recibió el grado de Bachiller en Artes con especialización en Relaciones Internacionales de la Universidad de Whitmore, en la ciudad de Spokane, en el Estado de Washington; se graduó con el grado de Maestría en Ciencias de la Escuela de Inteligencia de Defensa, especializándose en Inteligencia Estratégica. Es graduado de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EE.UU. Ha prestado servicios en una variedad de posiciones de estado mayor, incluyendo como Subjefe de Estado Mayor, División de Inteligencia del Ejército de EE.UU. en Europa; Oficial de Integración de Sistemas de Inteligencia y de Guerra Electrónica en el Sitio de Experimentación para el Comando y Control Táctico del Ejército de EE.UU.; Jefe de Conceptos de Inteligencia Militar y Oficial Ejecutivo del 306º Batallón de Inteligencia Militar en el Fuerte Huachuca, en Arizona; e Instructor en el Departamento de Operaciones Conjuntas y Multinacionales en la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de los Estados Unidos.



LA ESCUELA DE ESTUDIOS MILITARES AVANZADOS

Teniente Coronel Robert Chadwick, Ejército de EE.UU.

Hoy en día, tanto en tiempo de paz como en la guerra, nuestra profesión nos exige poseer abundantes conocimientos; nuestro trabajo se ha vuelto tan complejo que ya no es posible dominar todos sus aspectos en un curso de un solo año de duración.¹

Coronel Huba Wass de Czege – 1983

LAS PALABRAS enunciadas por el entonces coronel Wass de Czege, posteriormente ascendido al grado de general de brigada, describen claramente una las razones principales para la fundación de la Escuela de Estudios Militares Avanzados. La guerra moderna sencillamente se había vuelto demasiado complicada para dominarla en el único año de estudios de la Escuela de Comando y Estado Mayor. Se consideró necesario un año más de instrucción para selectos alumnos al momento de graduarse de dicha escuela, para corregir este problema. La primera promoción de estudiantes ingresó en el programa de la Escuela de Estudios Militares Avanzados en el año académico de 1983-84. Desde ese momento, la escuela ha graduado a un total de casi 1.000 oficiales que han sobresalido en el desempeño de sus funciones como líderes de estado mayor, planificadores y comandantes de combate. En la actualidad más de 600 oficiales educados en la Escuela de Estudios Militares Avanzados están prestando servicios en las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos.

La gran complejidad de la guerra moderna no fue la única razón por el establecimiento de dicha escuela. En efecto, se destacan al menos otros dos factores importantes que incidieron en la decisión de instituir un programa de estudios de dos años de duración.

Uno de estos factores fue la comparación con otros ejércitos profesionales —incluyendo el alemán, el británico, el israelí y el canadiense— que estaban invirtiendo mucho más en la formación de los oficiales. Aún más inquietante fue el hecho de que nuestro adversario principal, la Unión Soviética, les exigía a los oficiales de estado mayor general pasar un curso intensivo de 150 semanas de duración, a diferencia del Ejército estadounidense, cuyo programa de instrucción en la Escuela de Co-

mando y Estado Mayor se completaba en cuestión de solamente 42 semanas.

Otro factor fue la existencia de un precedente histórico para un programa de dos años. Previo a las dos guerras mundiales, el curso en la Escuela de Comando y Estado Mayor había sido de esa duración. En efecto, muchos sostienen que la milagrosa expansión del Ejército y sus grandes éxitos logrados durante la II Guerra Mundial, se originaron en la experiencia educacional obtenida por los graduados de Leavenworth durante sus dos años en la escuela. Desafortunadamente, las exigencias de las dos guerras fueron tan agotadoras que se produjo la necesidad de reducir el período de instrucción, por lo cual el actual Curso para Oficiales de Estado Mayor sigue realizándose en menos de un año de estudios.

Propósito Fundamental

Cuando los arquitectos iniciales de la Escuela de Estudios Militares Avanzados refinaron el concepto general de un programa de dos años de duración, surgieron las siguientes ideas a manera de definición del propósito de dicha escuela:

- Brindar una amplia y profunda educación militar en la ciencia y el arte de la guerra en los niveles táctico y operacional, que continúe la educación ofrecida en la Escuela de Comando y Estado Mayor, tanto en su profundidad teórica como en su aplicación práctica.
- Desarrollar la habilidad para planificar operaciones y el buen juicio militar a través de todo el espectro de las misiones actuales y futuras del Ejército estadounidense, con el fin de educar a oficiales que sean aptos para la preparación previa a la guerra y para su conducción.
- “Sembrar” en el Ejército a varios oficiales capaces de producir una influencia productiva, debido a su gran competencia y a su impacto positivo en otros oficiales.
- Formar a oficiales más capacitados y, de mayor importancia, crear un efecto multiplicador en todos los ámbitos de la competencia militar cuando estos oficiales salgan para impartir instrucción a otros.
- Preparar a los estudiantes para servir en las posiciones más importantes en los niveles de División, Cuerpo de Ejército, Fuerzas Conjuntas y Fuerzas Combina-

das, en los cuales tendrán que ser capaces de integrar diversos elementos en un esfuerzo coherente y aptos para procesar amplios conceptos.

Las ideas precedentemente expuestas fueron el resultado de un estudio realizado por la Escuela de Estado Mayor del Ejército en el año 1983, que a través de los años han resistido las vicisitudes de los tiempos cambiantes y también han servido como cimiento de la declaración de la misión de la Escuela de Estudios Militares Avanzados.

Misión

La misión de la Escuela de Estudios Militares Avanzados es educar a oficiales militares en el nivel graduado del arte y ciencia militares, con el fin de producir a líderes con la flexibilidad mental requerida para resolver los problemas más complejos que surgen en tiempo de paz, de conflicto y de guerra.

Además de la misión anteriormente explicitada, también se le asigna a la Escuela de Estudios Militares la tarea de redactar y mantener vigente el manual doctrinario fundamental del Ejército, el Manual de Campaña 100-5, *Operaciones*. La Escuela de Estudios Militares Avanzados también se responsabiliza de desarrollar planes de campaña a nivel de teatro de operaciones, sirviendo además como estado mayor a nivel de teatro durante el ejercicio práctico *Prairie Warrior*, el cual constituye el evento culminante realizado al final del curso de la Escuela de Comando y Estado Mayor.

Organización

Para cumplir su misión educacional, la Escuela de Estudios Militares Avanzados ofrece dos programas académicos paralelos: El Programa de Estudios Militares Avanzados y el Programa para Becarios en Estudios Avanzados del Arte Operacional. El primero corresponde al segundo año de instrucción una vez que egresen del Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor y es la razón de ser principal de la escuela. Los alumnos inscritos en este curso se organizan en cuatro seminarios, cada uno de los cuales se compone de aproximadamente 12 a 14 estudiantes.

El programa de becarios es un programa de dos años de duración, estructurado de tal forma que los participantes se dedican a estudiar durante el primer año y trabajan en apoyo a la Escuela en el segundo. Se seleccionan solamente unos seis o siete oficiales para inscribirse en este curso, en lugar de asistir a una de las escuelas de estudios superiores del Ejército. El objetivo principal de este programa es proporcionar un nivel académico amplio e intensivo con el fin de ofrecer a los alumnos la mejor preparación posible para servir en calidad de planificadores a nivel de teatro de operaciones. El propósito secundario se manifiesta en el segundo año de estudios, cuando los becarios sirven en función de líderes de los seminarios ofrecidos en

La gran complejidad de la guerra moderna no fue la única razón por el establecimiento de [la Escuela de Estudios Militares Avanzados]. En efecto, se destacan al menos otros dos factores importantes que incidieron en la decisión de instituir un programa de estudios de dos años de duración. Uno de estos factores fue la comparación con otros ejércitos profesionales . . . que estaban invirtiendo mucho más en la formación de los oficiales. Otro factor fue la existencia de un precedente histórico para un programa de dos años. Previo a las dos guerras mundiales, el curso en la Escuela de Comando y Estado Mayor había sido de esa duración. En efecto, muchos sostienen que la milagrosa expansión del Ejército y sus grandes éxitos logrados durante la II Guerra Mundial, se originaron en la experiencia educacional obtenida por los graduados de Leavenworth durante sus dos años en la escuela.

el Programa de Estudios Militares Avanzados, coordinan la planificación a nivel operacional previo al ejercicio *Prairie Warrior*, sirven como los redactores principales del manual doctrinario *Operaciones*, y realizan otras funciones asignadas por el director de la Escuela de Comando y Estado Mayor.

El cuerpo docente de la Escuela de Estudios Militares Avanzados se compone de militares y civiles. Todos los militares son graduados o bien del Programa de Estudios Militares Avanzados o del Programa para Becarios en Estudios Avanzados del Arte Operacional. Cuatro profesores militares actualmente están cursando el segundo año de instrucción en este programa, y sirven como líderes de seminarios en el Programa de Estudios Militares Avanzados. Todos los líderes de seminarios han servido como comandantes de batallón y tienen recientes experiencias operacionales. Además se designa a un oficial para servir la función de Director de Ejercicios, con la responsabilidad de desarrollar un programa de ejercicios exigente que desafía a los estudiantes a transformar sus pensamientos en acciones concretas.

Los cuatro profesores civiles tienen habilidades y credenciales académicas que exceden de aquellas que normalmente poseen los instructores militares. Todos los

profesores civiles poseen el grado de Doctorado en sus respectivos campos de especialización. A diferencia de los militares, cuyo ciclo de rotación les prohíbe permanecer por mucho tiempo en calidad de profesor, los profesores civiles le dan al programa una cuota de estabilidad y continuidad. Con un total de 11 profesores civiles y militares, la Escuela de Estudios Militares Avanzados mantiene una excelente proporción de 5:1 de estudiantes a profesores.

Un Programa de Tres Fases

El proceso educacional de un alumno no comienza ni acaba con el año de estudios en el Fuerte Leavenworth. Es más bien un programa continuo de tres fases que engloba toda la carrera profesional del oficial.

La I Fase comienza con la selección del alumno y su asistencia a la Escuela de Comando y Estado Mayor. Esta selección identifica inmediatamente a aquellos oficiales que se han desempeñado con éxito como oficiales de plana mayor y que tienen la capacidad para continuar logrando éxito como oficiales de estado mayor. La Escuela de Comando y Estado Mayor ofrece un curso de diez meses de duración, concebido para educar a los líderes militares en asuntos relacionados con los valores y la práctica de la profesión de las armas. Desarrolla las capacidades tácticas y operacionales necesarias para la conducción de la guerra en los niveles de Cuerpo de Ejército y División. Los graduados de este curso son capaces de servir como integrantes de un estado mayor a nivel de Cuerpo de Ejército, Fuerza Conjunta y Fuerza Combinada. También están capacitados para desempeñar cualquier tarea que se les asigne y para asumir cualquier posición, incluso de la más alta jerarquía, a la que aspiren en la carrera militar.

La II Fase comienza con la solicitud y selección del oficial para ingresar en la Escuela de Estudios Militares Avanzados. Este proceso es al mismo tiempo voluntario y competitivo. El plan de estudios les proporciona una educación a nivel graduado diseñada para brindarles a los alumnos la más amplia perspectiva, mayor creatividad y la confianza requerida para resolver los problemas

Escuela de Estudios Militares Avanzados Pautas de Asignaciones

PEMA:

Asignación a Nivel de División o CE
Programa de Estudios Militares Avanzados
Preparación en la ECEM

PBEAAO:

Asignación al Estado Mayor de Componente
Conjunto
Segundo Año en el PBEAAO
Primer Año en el PBEAAO

Leyenda:

PEMA: Programa de Estudios Militares Avanzados
PBEAAO: Programa para Becarios en Estudios Avanzados del Arte Operacional

Figura 1

más difíciles. Los estudiantes adquieren profundos conocimientos de la doctrina actualmente en vigencia, estudiando además sus bases históricas y teóricas. Un programa intensivo de ejercicios le imbuje a cada uno de los graduados con el dominio del proceso de toma de decisiones militares. Este programa también les prepara a los alumnos un profundo entendimiento de los niveles táctico, operacional y estratégico de la guerra y cómo cada

uno se relaciona con los otros. El graduado de la Escuela de Estudios Militares Avanzados está familiarizado con las operaciones conjuntas y combinadas.

La III Fase se inicia después de la graduación cuando los estudiantes recién egresados normalmente son destinados a las posiciones de estado mayor más críticas en los niveles de Cuerpo de Ejército y división, en las cuales trabajan estrechamente con los comandantes en estos niveles, los jefes de estado mayor y los G3. Es durante esta fase que el éxito se mide en su habilidad para transformar su educación en acciones concretas.

Después de concluidas sus destinaciones durante la III Fase y durante el resto de sus carreras, el programa está diseñado de tal forma que les facilita sacar el máximo beneficio de su educación y sus experiencias cuando asuman sus posiciones subsiguientes en organizaciones conjuntas, combinadas e institucionales, siendo para ese momento los oficiales de mayor antigüedad en posiciones de mando o de estado mayor. Es en esta fase final que se alcanza la culminación de la visión original de la escuela: los oficiales en este nivel son realmente artistas operacionales, capaces de servir con la máxima competencia en el nivel operacional.

Diseño del Plan de Estudios

El diseño del plan de estudios comienza con la declaración de la misión de la escuela, a saber, educar a los oficiales a nivel graduado en el arte y la ciencia militares para producir a líderes dotados de la flexibilidad mental requerida para resolver los problemas complejos que surgen en tiempo de paz, de conflicto y de guerra. También implica un proceso de revisión académica para ase-

gurar que la escuela siga haciendo un aporte valioso para al Ejército al que le sirve.

Al mismo tiempo que se mantiene fiel a este propósito original, el actual programa de estudios proporciona una educación a nivel graduado concebida para preparar a los oficiales a: planificar o dirigir complejas operaciones militares; perfeccionar sus conocimientos prácticos de la profesión militar; desarrollar un método disciplinado para resolver problemas; y obtener una sólida base intelectual a través del estudio de la teoría, la historia, la doctrina, la táctica, el arte operacional, y la planificación de campañas. Un programa intensivo de ejercicios también facilita el desarrollo de las habilidades para la planificación táctica y operacional que permitirán a los alumnos transformar conceptos en acciones. El plan de estudios también asegura que los estudiantes dominen la doctrina pertinente de sus propias instituciones y también de las fuerzas conjuntas.

Los estudiantes tienen que cumplir con el requisito de conducir sus propias investigaciones originales y de entregar dos monografías, cada una de 42 páginas de extensión, basadas en estas investigaciones. Al término del año académico los estudiantes tienen que pasar un examen oral comprensivo. Aquéllos que terminen el año académico con éxito recibirán el grado de Maestría en las Artes y Ciencias Militares.

Durante las dos semanas iniciales del año académico, los alumnos siguen cursos prácticos diseñados para darles la debida orientación a la biblioteca y la necesaria instrucción sobre el funcionamiento del equipo y de los programas computacionales a su disposición.

El próximo “bloque” de instrucción se concentra en el estudio integrado de la resolución de problemas militares, la teoría clásica militar, y la historia. Por ejemplo, los estudiantes estudian las obras de Clausewitz y las campañas de Napoleón, de forma que puedan entender la teoría dentro del debido contexto histórico. Este bloque de instrucción sienta la base del resto del año académico.

Subsecuentemente se les brinda a los estudiantes instrucción sobre la doctrina, los cimientos de la planificación, elementos fundamentales de la planificación, la dinámica del combate, las operaciones ofensivas a nivel de división, la teoría y la práctica del arte operacional, las operaciones aéreas, las operaciones militares contemporáneas, las operaciones navales, y la estrategia de seguridad nacional. La mayor parte de esta instrucción se completa previo al fin de año, poco antes de las fiestas navideñas.

Tras un breve descanso invernal, los estudiantes eligen entre una serie de cursos opcionales que les facilitan profundizar sus conocimientos en diversas áreas, al mismo tiempo que aprovechan las pericias especiales de los profesores. Cada alumno selecciona 2 cursos que se

La misión de la Escuela de Estudios Militares Avanzados es educar a oficiales militares en el nivel graduado del arte y ciencia militares, con el fin de producir a líderes con la flexibilidad mental requerida para resolver los problemas más complejos que surgen en tiempo de paz, de conflicto y de guerra. Además de la misión anteriormente explicitada, también se le asigna a la Escuela de Estudios Militares la tarea de redactar y mantener vigente el manual doctrinario fundamental del Ejército, el Manual de Campaña 100-5, Operaciones. La Escuela de Estudios Militares Avanzados también se responsabiliza de desarrollar planes de campaña a nivel de teatro de operaciones, sirviendo además como estado mayor a nivel de teatro durante el ejercicio práctico *Prairie Warrior*, el cual constituye el evento culminante realizado al final del curso de la Escuela de Comando y Estado Mayor.

realizan por espacio de cuatro semanas durante los meses de enero y febrero. A modo de ejemplo, algunos de los cursos opcionales ofrecidos durante el año en curso son: Ética Militar, Logística Operacional, Guerra Urbana, el Futuro de las Operaciones Militares, la Tecnología y el Conflicto, Asuntos Estratégicos 2000, la Última Gran Paz, el Mando en Combate, Guerra y Sociedad en la Antigüedad, y la Guerra en el Pacífico.

Durante el resto del año, los estudiantes participan en un ejercicio a nivel de división patrocinado por el Programa de Entrenamiento para Comandantes de Combate y en ejercicios navales en la Semana de Operaciones Marítimas. También se desempeñan en ejercicios a los niveles de Cuerpo y Ejército y Fuerza de Tarea Conjunta que destacan las operaciones de apoyo a la paz, apoyo humanitario y operaciones interagenciales.

El año académico se concluye con el Seminario sobre las Operaciones Militares del Futuro, cuando una variedad de distinguidos oradores invitados analizan los factores que tendrán injerencia en las operaciones militares futuras.

El evento culminante del año académico es el viaje de tres días de duración para visitar el campo de batalla en

Vicksburg, en el Estado de Mississippi. La intención de este viaje es servir como mecanismo que permita la integración de todas las lecciones y experiencias obtenidas en el transcurso del año académico. Los estudiantes desempeñan los papeles de comandantes de las fuerzas beligerantes de la Guerra Civil, unos del Norte (la Unión) y otros del sur (la Confederación). También analizan las batallas y las campañas conducidas durante dicha guerra, contando con la asistencia de historiadores provenientes del Instituto de Estudios de Combate, ubicado en el Centro de las Armas Combinadas en el Fuerte Leavenworth.

El Programa de Estudios Militares Avanzados también comprende las visitas de oradores invitados, la mayoría de los cuales son comandantes del Ejército de EE.UU. con conocimientos de la planificación y ejecución de operaciones militares.

Plan de Estudios de los Becarios en Estudios Avanzados del Arte Operacional

El primer año académico del programa para Becarios en Estudios Avanzados del Arte Operacional se enfoca en las operaciones y la planificación a nivel estratégico de teatro de operaciones; es decir, a los niveles de comandante en jefe, componente de las Fuerzas Armadas, y Fuerza de Tarea Conjunta. Los alumnos siguen un plan de estudios riguroso con énfasis en la estrategia nacional de seguridad, la estrategia militar nacional, la teoría militar, estudios estratégicos, la historia militar y la planificación de campañas. A los becarios también se les exige redactar una monografía de 40 páginas de extensión sobre un tema relacionado con el programa.

El plan de estudios se organiza en torno a un programa de viajes que les da a los becarios la oportunidad de visitar a cada uno de los comandantes de teatro. Durante estas visitas, escuchan orientaciones y participan en discusiones con los oficiales de mayor jerarquía, para así profundizar su entendimiento de las políticas militares nacionales, de temas de seguridad regionales, y de las complejidades inherentes en las operaciones de estado mayor conjunto.

Los ejercicios constituyen la fase del programa cuando los becarios obtienen experiencia práctica. Los alumnos se desempeñan como integrantes de un estado mayor conjunto encargados de la elaboración de los planes requeridos para la conducción del ejercicio *Prairie Warrior*, auspiciado anualmente por la Escuela de Comando y Estado Mayor. También participan en las actividades relativas al Ejercicio del Ejército después del Próximo realizadas tanto en el Fuerte Leavenworth como en la Escuela Superior de Guerra del Ejército, en Carlisle Barracks, Pensilvania.

Dirección Futura

El actual director de la Escuela de Estudios Militares Avanzados ha conducido una revisión completa y crítica del programa de estudios para determinar si se está impartiendo a los alumnos la preparación adecuada para cumplir con las necesidades del Ejército en un mundo caracterizado por el acelerado ritmo del cambio. Esta apreciación se basa en la convicción de que, por más inevitable que sea el cambio, en la Escuela de Estudios Militares todo cambio tiene que efectuarse en forma ordenada y disciplinada. Esta escuela no puede darse el lujo de realizar cambios sólo por el deseo de cambiar. De más importancia, la Escuela de Estudios Militares Avanzados ha tenido que mantenerse fiel al propósito original por el cual se instituyó.

Toda evaluación de la Escuela de Estudios Militares Avanzados debe conducirse dentro del contexto de sus contribuciones en el pasado. Desde su fundación, la escuela ha formado a oficiales que han desempeñado una función protagónica en el desarrollo y perfeccionamiento de diversos conceptos doctrinarios, incluyendo la doctrina de la Batalla Aeroterrestre, durante gran parte de la década pasada. Los graduados también han tenido un aporte importante en el debate profesional sobre una variedad de temas, en artículos que han aparecido en las revistas profesionales. Todas estas actividades han fomentado, dentro del Ejército, un mejor entendimiento del arte operacional y de la planificación de campañas.

El equipo de redactores del Manual de Campaña 100-5 también les ha dado a los alumnos de este curso una oportunidad excelente, por cuanto los estudiantes pueden conversar en forma directa con los autores del manual doctrinario principal, de modo que obtienen un entendimiento más profundo de su contenido. Esta situación resulta beneficiosa para todo el Ejército, cuando los alumnos salen anualmente de la escuela para asumir sus diversas posiciones con elementos del Ejército desplegados en todas partes del mundo.

Quizás el aspecto más importante, reside en el hecho de que la Escuela de Estudios Militares Avanzados continúe preparando a líderes y planificadores competentes para cumplir funciones claves en los estados mayores de combate. Uno de los indicios más notables del éxito de esta escuela es que los comandantes en campaña siguen pidiendo que se asignen los graduados a sus respectivas unidades.

No obstante los éxitos anteriormente señalados, el futuro presentará muchos desafíos. La eliminación del ambiente de seguridad bipolar tras el colapso de la Unión Soviética ha provocado cambios radicales en el ambiente operacional. Los graduados de la Escuela de Estudios Militares Avanzados deben entender estos cambios y ser capaces de aplicar el arte operacional a los ambientes de seguridad del presente y del futuro. El plan de estu-

dios de la escuela debe preparar al alumno para desempeñarse eficazmente a través de todo el espectro de las operaciones militares, incluyendo las ofensivas, las defensivas, las operaciones de estabilidad y las de apoyo.

La escuela también debe preparar al estudiante para utilizar la tecnología existente para mejorar los procesos de planificación y ejecución. En todos los sectores del Ejército prevalecen los actuales esfuerzos por lograr la máxima digitalización; de ahí que incluso durante el año que dedican al curso en la Escuela de Estudios Militares Avanzados, los estudiantes se encontrarán rodeados de la tecnología emergente y deben adaptarse a los cambios vertiginosos que la tecnología continuamente producirá en los ambientes de trabajo.

Las fuerzas del Ejército continuarán siendo el componente decisivo de la guerra terrestre en las operaciones conjuntas y multinacionales. La Escuela de Estudios Militares Avanzados debe preparar a sus graduados para que tengan excelentes conocimientos de la doctrina del Ejército y la de las fuerzas conjuntas, y que estén familiarizados con los procesos de planificación de los elementos conjuntos. Lo anterior incluirá el desarrollo de buenas aptitudes escolares y conocimientos adecuados de los sistemas de mando, control y comunicaciones de las fuerzas conjuntas, tales como el Sistema Global de Mando y Control.

Las capacidades disponibles en la Internet también dan algunas oportunidades para mejorar la escuela. Actualmente está en desarrollo una estructura de información que facilitará la comunicación de la Escuela de Estudios Militares Avanzados con sus graduados en todas partes del mundo. También sirve como foro adecuado donde cualquier persona puede obtener acceso a la "mente" del Ejército disperso en diferentes partes del mundo, con el objetivo de discutir y desarrollar ideas tendientes a facilitar la solución incluso de los problemas más difíciles. La tecnología también nos da la posibilidad de conducir teleconferencias con expertos sobre una variedad de temas específicos.

Un Programa de Mentores para Oficiales Superiores está actualmente en proceso de evaluación y desarrollo, a través del cual será posible sacar el máximo provecho

de la perspicacia y buen juicio de los oficiales de mayor antigüedad ya pasados a condición de retiro. Recién se comenzó a entender el beneficio potencial que se puede obtener con el empleo sagaz de los conocimientos de estas personas.

Finalmente, la Escuela de Estudios Militares Avanzados sigue analizando su proceso de selección de alumnos, con el objetivo de asegurar que sea abierto, competitivo y que cumpla con las necesidades del Ejército. Este año ingresó el primer oficial de la Guardia Nacional en seguir el curso de esta escuela. Los recientes cambios habidos en el Sistema de Administración de Personal para Oficiales han provocado cambios en el cuadro de oficiales que la Escuela no debe menospreciar. Por ejemplo, un oficial especializado en las operaciones de información está asistiendo al curso actualmente en desarrollo. Esto redundará en mejoras de la capacidad del Ejército para conducir operaciones de información. La selección de la debida combinación de oficiales para cumplir con las necesidades del Ejército, continuará siendo un desafío.

Conclusión

La Escuela de Estudios Militares Avanzados no pretende satisfacerse con los éxitos logrados en el pasado. Los cambios en el ambiente de seguridad y el impacto de la tecnología son factores que no se deben pasar por alto. Se requiere una aproximación disciplinada al cambio para lograr la óptima adaptación a estas tendencias. Al mismo tiempo la Escuela se mantendrá fiel a las fuentes tradicionales de su éxito: el estudio intensivo del arte y de las ciencias militares, basándose en la teoría militar, la historia militar y el empleo de simulaciones y ejercicios. **MR**

NOTAS

1. Éstas fueron las palabras del coronel Huba Wass de Czege, posteriormente ascendido al rango de general de brigada, citadas en *The Command Study*, editado en Leavenworth, Kansas, en 1983.

El teniente coronel Robert Chadwick actualmente se desempeña como Líder de Seminarios en la Escuela de Estudios Militares Avanzados. Se graduó de la Academia Militar de los Estados Unidos en West Point, con el grado de Bachiller en Ciencias. Recibió el grado de Maestría en la Escuela Naval de Estudios Posgraduados en Monterey, California, especializándose en Ciencias Computacionales. Se graduó de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EE.UU. y de la Escuela de Estudios Militares Avanzados, participando en el Programa para Becarios en Estudios Avanzados del Arte Operacional. Ha prestado servicios en una variedad de posiciones de mando y estado mayor en los Estados Unidos y en Alemania, incluyendo su servicio en calidad de comandante de un Batallón de Apoyo Avanzado en la 3ª Brigada, 4ª División de Infantería en el Fuerte Carson, en el Estado de Colorado.



La Escuela de Preparación para Comandantes

Teniente Coronel Ransom S. Brown, Ejército de EE.UU.

LA ESCUELA de preparación para Comandantes es una de las tres escuelas que, en su conjunto, componen la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EE.UU. y permiten a dicho instituto cumplir su misión de “educar a selectos líderes sobre los valores y la práctica de la profesión de las armas, servir como agente ejecutivo para el Programa de Formación de Líderes del Ejército, desarrollar la doctrina que sirve para orientar el accionar del Ejército, y promover y apoyar el adelanto de las artes y ciencias militares”.¹ Nuestra misión es la de “planificar, coordinar y conducir el entrenamiento necesario para preparar a aquellos oficiales designados para asumir posiciones de mando en los niveles de batallón hasta división y a sus cónyuges, y conducir actividades de entrenamiento táctico basadas en simulaciones computarizadas para los estudiantes en la Escuela de Comando y Estado Mayor y para el cuerpo docente de la misma”.² Los oficiales con el grado de coronel y teniente coronel seleccionados para asumir como comandantes son quienes participan en este curso, auspiciado por el Departamento del Ejército con el objetivo de proporcionarles a estos oficiales el entrenamiento preparatorio adecuado previo a su desempeño en calidad de comandante.³

Tras un mínimo de quince años de experiencia, un oficial puede ser seleccionado para una posición de mando. Por lo general el proceso se desarrolla en tres fases, a saber: selección, asignación y, finalmente, entrenamiento. El Ejército estadounidense selecciona a los comandantes de elementos de magnitud brigada y batallón a través de un proceso altamente centralizado, basado en las decisiones de una junta encargada de revisar las hojas de servicio de cada uno de los oficiales elegibles y nombrar sólo a los más capacitados para asumir como comandantes. Después de su selección, el oficial recibe la notificación respecto al tipo de unidad al que va a ser destinado, que puede ser comando de una guarnición, de una unidad de entrenamiento a nivel más básico, de unidades tácticas, y posiciones jerarquizadas de administración en el cuerpo de adquisición de materiales. El proceso de entrenamiento empleado en el Curso de Pre-

paración para Comandantes se considera crítico para el éxito final del comandante. Dicho curso consiste en el entrenamiento en el Fuerte Leavenworth previo a asumir como comandante, el entrenamiento en la escuela del arma a la que pertenece el nuevo comandante, y el entrenamiento especializado.

El entrenamiento que estos oficiales reciben en el Fuerte Leavenworth, Kansas, previo a asumir al mando, comúnmente se denomina “la semana del Jefe”, debido a que el Jefe de Estado Mayor del Ejército se encarga personalmente de aprobar su contenido. Tiene como propósito el de entregar a los comandantes la información más actualizada sobre la política y los programas del Ejército, y otros asuntos de interés especial. Las presentaciones versan sobre una amplia variedad de temas, sirviendo para delinear para los comandantes el contexto general en el cual se circunscribirán sus acciones. Las presentaciones actualmente programadas son las siguientes:

- Actualización a cargo del Jefe del Estado Mayor del Ejército y del Sargento Mayor del Ejército.
- Actualización a cargo del estado mayor del Ejército sobre temas de Personal, Inteligencia, Operaciones, Logística, cuestiones relacionadas con la Inspección General, y actividades de incumbencia del capellán.
- Interacciones con el Congreso.
- Interacciones con los medios de comunicación social y elementos de relaciones públicas.
- La Reserva y Guardia Nacional del Ejército.
- Programas para los soldados y sus familias.
- Administración de instalaciones.
- Operaciones especiales.
- Adquisición de materiales del Ejército.
- Derecho militar.
- Seguridad.
- Sistema de evaluaciones del desempeño de oficiales.
- Asesoría en el ámbito de formación profesional, igualdad de oportunidades, y desarrollo de la unidad.

No obstante la gran diversidad de temas abordados en estas presentaciones, en su conjunto logran establecer los parámetros dentro de los cuales el comandante cumplirá sus funciones.

Durante la fase del entrenamiento previo a asumir sus respectivas posiciones de mando, los comandantes y sus cónyuges participan del Seminario del Equipo de Comando, cuyo objetivo es el de desarrollar un equipo capaz de mantener un ambiente positivo para las familias militares, la unidad y la comunidad. Entre las presentaciones realizadas como parte de dicho seminario se incluyen exposiciones sobre la carta oficial del equipo de comando, el manejo adecuado de situaciones traumáticas en la unidad, y el desarrollo de grupos viables de apoyo familiar. Además de la formación del equipo de comando, el Seminario sobre los Equipos de Comando también ofrece un curso a las cónyuges de los comandantes tendiente a profundizar su entendimiento personal de sus propias responsabilidades y estimularles a demostrar un mayor nivel de liderazgo. La carta del equipo de comando constituye un medio a través del cual resulta posible definir las funciones y los deberes del comandante y su cónyuge en todos los asuntos relacionados con la familia, la unidad y los soldados. El producto final del Curso de Preparación para Comandantes y el Seminario sobre los Equipos de Comando es un comandante y su cónyuge preparados para cumplir funciones conforme con la guía y la política en vigencia del Ejército, para cumplir las misiones y afianzar las organizaciones del Ejército.

La próxima fase es la del entrenamiento específico del arma, conducido con el objetivo de impartir una actualización generalizada sobre cuestiones de interés específico a las distintas armas; difundir información respecto a la doctrina, táctica, técnicas y procedimientos actualmente en uso; fomentar un ambiente en el cual los comandantes participen en discusiones profesionalmente estimulantes con expertos en diferentes materias, comandantes con más experiencia, y con sus pares; establecer las líneas de comunicación adecuadas entre el cuartel general y los comandos en el terreno; y brindar a los comandantes una posibilidad de realzar su capacidad para conducir la guerra. Normalmente éste es un curso de dos semanas de duración, realizado en la escuela del arma específica del estudiante. Por ejemplo, todos los oficiales especializados en blindados habrán de asistir al Curso de Preparación para Comandantes de Blindados en el Fuerte Knox, en el Estado de Kentucky. De este programa sale un oficial bien capacitado en las aplicaciones técnicas y prácticas de su arma.

La próxima etapa es la correspondiente al entrenamiento especializado, diseñado para agudizar las aptitudes del comandante para ejecutar la misión de su unidad. Los programas de entrenamiento especializado actualmente empleados incluyen el entrenamiento sobre táctica, el entrenamiento inicial, el reclutamiento, la administración de guarniciones, la dirección de proyectos y productos, el mando de distritos de ingenieros, y comandos logísticos. La Escuela de Preparación para

La escuela de preparación para Comandantes es una de las tres escuelas que, en su conjunto, componen la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EE.UU. y permiten a dicho instituto cumplir su misión de “educar a selectos líderes sobre los valores y la práctica de la profesión de las armas, servir como agente ejecutivo para el Programa de Formación de Líderes del Ejército, desarrollar la doctrina que sirve para orientar el accionar del Ejército, y promover y apoyar el adelanto de las artes y ciencias militares”... Los oficiales con el grado de coronel y teniente coronel seleccionados para asumir como comandantes son quienes participan en este curso, auspiciado por el Departamento del Ejército con el objetivo de proporcionarles a estos oficiales el entrenamiento preparatorio adecuado previo a su desempeño en calidad de comandante.

Comandantes es el ente directamente responsable de la conducción del entrenamiento táctico. El objetivo es preparar a los comandantes de unidades tácticas para cumplir sus responsabilidades en la conducción bélica, en todo el espectro de los complejos ambientes del siglo XXI. Lo anterior implica el desarrollo de las habilidades requeridas para comandar (liderar y tomar decisiones en combate), conducir la Preparación del Campo de Batalla por los Medios de Inteligencia, aplicar el proceso de toma de decisiones militares, y sincronizar y mantener el poder de combate. El Programa de Formación de Comandantes Tácticos es la herramienta idónea para lograr dicho objetivo.

La Formación de Comandantes Tácticos

El Programa de Formación de Comandantes Tácticos se divide en dos cursos, cada uno de los cuales se lleva a cabo en una semana de instrucción. Todos los comandantes de unidades tácticas deben asistir al primer curso, el llamado Curso de Formación de Comandantes Tácticos, que está estructurado de forma tal que se les proporciona a los comandantes lo necesario para satisfacer sus necesidades tácticas básicas. Los estudiantes deben comenzar a pensar como comandantes para resolver una serie de problemas tácticos basados en simulaciones computarizadas. A medida que siguen progresando

La Escuela de Preparación para Comandantes es el ente directamente responsable de la conducción del entrenamiento táctico. El objetivo es preparar a los comandantes de unidades tácticas para cumplir sus responsabilidades en la conducción bélica, en todo el espectro de los complejos ambientes del siglo XXI. Lo anterior implica el desarrollo de las habilidades requeridas para comandar (liderar y tomar decisiones en combate), conducir la Preparación del Campo de Batalla por los Medios de Inteligencia, aplicar el proceso de toma de decisiones militares, y sincronizar y mantener el poder de combate. El Programa de Formación de Comandantes Tácticos es la herramienta idónea para lograr dicho objetivo.

durante la semana, obtienen experiencia en la función que le compete al comandante en el proceso de toma de decisiones militares. Típicamente, se destacan seis días de actividades distintas en un Curso de Formación de Comandantes Tácticos.

El curso introductorio es el Día 0. Los instructores aprovechan esta ocasión para darles a los estudiantes una síntesis de lo que es el curso y cuáles serán los materiales empleados en su conducción. Aquellos estudiantes que no pueden presentarse el Día 0 reciben sus materiales cuando se registran en el área de alojamiento. El propósito de esta presentación introductoria es facilitarle al comandante concentrarse en las exigencias del curso, asegurar que se imparta la necesaria instrucción respecto a los conocimientos generales que deben poseer los alumnos y que todos entiendan cabalmente el objetivo y la organización del curso previo al primer día de su ejecución, y establecer el debido contexto para el entrenamiento.

El Día 1, los comandantes participan en un ejercicio de sincronización. A cada uno individualmente se le exige ejecutar una misión defensiva con una fuerza de tarea contra una brigada. La simulación constructiva *Janus* se emplea para resolver el conflicto, basado en las decisiones tomadas por el comandante.⁴ Esta experiencia concreta redundará en muchos beneficios para el curso:

- Familiariza al estudiante con el terreno en el Estado de Kansas.

- Familiariza al estudiante con la simulación constructiva *Janus*.

- Facilita la transición del estudiante de las distracciones anteriores a las exigencias inmediatas para aprender.

- Refresca la experiencia táctica (lo anterior varía desde un entendimiento de los sistemas, organizaciones y amenazas potenciales, a la ejecución del proceso de toma de decisiones a nivel táctico).

Los comandantes utilizan esta experiencia a manera de antecedente para la discusión de sus funciones en el proceso de toma de decisiones militares y la preparación del campo de batalla por los medios de inteligencia. La discusión de esta última incluye un ejercicio práctico que le da al comandante información útil sobre la realidad del ambiente operacional del presente y del futuro (incluyendo las amenazas asimétricas). A los comandantes se les exige desarrollar su propia guía e intención para la misión defensiva.

El Día 2, los participantes se agrupan en grupos pequeños a los cuales los comandantes imparten sus guías e intenciones. Todos aportan sus opiniones respecto a las cualidades y defectos de cada guía/intención. Durante el resto del día se desarrolla el papel del comandante en el proceso de planificación (incluyendo en las actividades de reconocimiento, informes posteriores a la acción y conducción de juegos de guerra). Los productos de estado mayor necesarios para mantener a los comandantes ocupados en el desempeño de sus papeles, se elaboran previo a la conducción del juego.

El Día 3, el comandante de la brigada realiza un ensayo de la operación defensiva con los comandantes de los batallones. Después de finalizado el ensayo, los comandantes ejercitan la batalla conduciendo a sus batallones en el marco de la brigada, utilizando la simulación de combate *Janus*. El objetivo de esta experiencia es obligar a todos los comandantes a participar en el proceso de aprendizaje, y la conducción de la batalla simulada requerirá de un proceso dinámico de toma de decisiones. Una sesión de crítica y análisis posterior a la acción sirve para reforzar las lecciones derivadas del ensayo. Después de completado lo anterior, los comandantes deben cambiar de actitud para realizar acciones ofensivas. Esto les propicia a los comandantes otra oportunidad para elaborar su guía e intención.

El Día 4, los comandantes siguen ensayando la impartición de la guía y la intención. Múltiples oportunidades le permiten a cada comandante aplicar repetidamente las lecciones aprendidas en fases anteriores del curso, situación que refuerza el proceso del aprendizaje. Los comandantes continúan este proceso a través de su participación en un juego de guerra digital; siguen perfeccionando sus acciones contra el objetivo, empleando la simulación de combate *Janus* para tal fin. Repiten este proceso varias veces con una fuerza adversaria



El Día 3, el comandante de la brigada realiza un ensayo de la operación defensiva con los comandantes de los batallones. Después de finalizado el ensayo, los comandantes ejercitan la batalla conduciendo a sus batallones en el marco de la brigada, utilizando la simulación de combate *Janus*. . . Una sesión de crítica y análisis posterior a la acción sirve para reforzar las lecciones derivadas del ensayo.

interactiva, técnica ésta que les permite continuamente mejorar su propia matriz de apoyo a la decisión tomada. Todos los comandantes deben cumplir con la exigencia de informar al comandante de la brigada respecto a las lecciones que han aprendido a través de la ejecución de sus respectivas misiones.

El Día 5, el comandante de la brigada otra vez se presenta para dirigir a los comandantes de los batallones en la conducción de un ensayo, cambiando de enfoque para ejecutar una operación ofensiva. En este ensayo, los comandantes conducen sus batallones como parte de una brigada, basándose en la simulación de combate *Janus*. Esta experiencia resulta más difícil que la operación defensiva anteriormente realizada. La misión se cumple por medio de la aplicación exitosa de la sincronización y la toma de decisiones tácticas. Cualquiera que sea el resultado, los comandantes suelen experimentar un incremento notable de sus aptitudes como comandantes tácticos.

El curso continúa evolucionando para seguir cumpliendo con las necesidades de los comandantes. Entre las mejoras recientemente efectuadas se destacan un incrementado énfasis atribuido a satisfacer las necesidades de los comandantes a nivel de brigada, por lo cual

se han aumentado sus interacciones con sus subalternos; y el aumentado apoyo prestado a los comandantes a nivel de batallón, a través de la presentación de una serie de situaciones tácticas que les exigen tomar decisiones en circunstancias complejas. Otra mejora es el establecimiento de un seminario que les permite a los logísticos perfeccionar sus habilidades especiales en un escenario más realista. El desafío permanente es mantener la integración de los seminarios para las armas de combate y las unidades logísticas.

La Formación de Comandantes de Combate

En la segunda semana del Curso de Formación de Comandantes de Combate, los selectos estudiantes tendrán la posibilidad de seguir expandiendo lo aprendido en el ámbito de la toma de decisiones tácticas durante la primera semana de instrucción, a través de experiencias más avanzadas y más variadas. Aunque el “arte” y la “ciencia” del mando son elementos integrados en las dos semanas del curso, el énfasis cae más rotundamente en el “arte” del mando durante el Curso de Formación de Comandantes de Combate. Los participantes son comandantes de las armas de combate y los líderes de los



Durante la fase del entrenamiento previo a asumir sus respectivas posiciones de mando, los comandantes y sus cónyuges participan del Seminario del Equipo de Comando, cuyo objetivo es el de desarrollar un equipo capaz de mantener un ambiente positivo para las familias militares, la unidad y la comunidad. . . . Además de la formación del equipo de comando, el Seminario sobre los Equipos de Comando también ofrece un curso a las cónyuges de los comandantes tendiente a profundizar su entendimiento personal de sus propias responsabilidades y estimularles a demostrar un mayor nivel de liderazgo.

elementos de ingenieros y artillería de campaña que los acompañan en una misión de Apoyo Directo. Un curso de esta índole normalmente se lleva a cabo en seis días.

El Día 0 se efectúa una presentación introductoria sobre el curso. Así como en el curso anteriormente descrito, los estudiantes reciben información sobre el curso y se les entregan los materiales requeridos. El propósito de esta introducción es hacer que el comandante se concentre en las exigencias del curso, de modo de asegurar que los participantes tengan los conocimientos necesarios y comprendan los aspectos fundamentales del curso antes de la primera sesión de trabajo; también sirve para establecer el debido contexto del entrenamiento.

El Día 1, los comandantes se sumergen inmediatamente en una situación táctica complicada, empleando la simulación de combate *Janus*, que gira en torno a la necesidad de tomar decisiones en las que deben dar prioridad a la misión de la unidad o bien al bienestar de su personal. Esto proporciona una experiencia concreta como base de una discusión de las dimensiones humanas del combate. Las experiencias se utilizan durante toda la semana, permitiendo así al comandante agudizar sus aptitudes como líder. El resultado final deseado es un comandante capaz de esta-

blecer el debido propósito y dirección para la unidad, y de infundir la voluntad de triunfar en sus subordinados con la cual se garantiza el cumplimiento de la misión y el mejoramiento de la organización.

Como paso inicial, el comandante lee la descripción de un suceso histórico.⁵ Luego le informa al grupo cuál elemento del mando dentro de la situación descrita resultó ser el más pertinente (y por qué fue así), explicándoles finalmente cómo piensa aplicar la lección en su propia unidad. Esta experiencia le obliga a recurrir a los más altos niveles del aprendizaje cognoscitivo, sirviendo además como un medio adecuado para ayudar a entrenar a los subalternos y los estados mayores con un mínimo de recursos.

Luego los comandantes se insertan en un escenario generado por la simulación de combate *Janus* que les obliga a realizar un movimiento para tomar contacto con el adversario, y se les exige desarrollar la situación subsecuente. Esta experiencia le facilita al comandante desarrollar su habilidad para ejecutar el proceso de toma de decisiones tácticas. Las lecciones aprendidas se refuerzan durante el transcurso de la semana cuando, en los Días 2 y 4, el comandante conduce una serie de misiones de movimiento para tomar contacto a nivel de brigada.

También el Día 2, el comandante tiene que realizar un ataque deliberado; este escenario comienza con su fuerza ya dispuesta en el punto de penetración.

El Día 3, los comandantes conducen un ejercicio táctico sin tropas. Se los lleva desde el Fuerte Leavenworth hasta una ciudad relativamente grande (en este caso, la ciudad de Lawrence, a poca distancia en el Estado de Kansas), y se les exige explicar cómo podrían resolver los problemas tácticos que surgen en un ambiente urbano. En la mañana, el problema planteado es una misión de tiempo de guerra; en la tarde, es una operación de estabilidad. A través de las animadas discusiones conducidas en diversos puntos decisivos en la ciudad, la experiencia asume una dimensión muy real para los participantes. Los futuros comandantes han indicado que a través de este ejercicio, obtienen un entendimiento más cabal del impacto que tendrá el cambio del ambiente operacional (a un ambiente urbano) en las operaciones militares.

El Día 4, además de un movimiento a nivel brigada para tomar contacto, los comandantes participan en un seminario para los líderes superiores. Esto les permite conocer a un líder de más antigüedad (preferentemente un oficial con el grado de general) que ha servido en posiciones de mando. Esta discusión normalmente aclara las dudas inmediatas de los comandantes.

El Día 5, los comandantes siguen el curso de reacción del comandante, en el cual se utiliza una serie de escenarios controlados por la simulación de combate *Janus*. Cada escenario puede completarse en menos de una hora, incluyendo una discusión de las lecciones aprendidas. El Curso

de Formación de Comandantes Tácticos continúa su proceso evolutivo para cumplir con las necesidades de los comandantes. Las mejoras previstas para el futuro incluyen escenarios en los cuales los factores misión, terreno y organización permanecerán inmutables, al mismo tiempo que cambiará la situación del enemigo, y habrá oportunidades más numerosas para estudiar escenarios con tipos de unidades específicos. El curso completo puede ser integrado en un programa de viajes, permitiendo a los comandantes visitar los Centros de Entrenamiento Táctico donde tendrán la posibilidad de observar a unidades enteras en el proceso de ejecutar actividades de entrenamiento táctico con un alto grado de realismo.

El Futuro

Los comandantes de unidades de magnitud batallón y brigada confrontarán muchos desafíos muy difíciles a medida que seguimos efectuando la transformación del Ejército en el siglo XXI. Tendrán que ser líderes responsables, entrenadores competentes y mentores de buen carácter. La calidad del entrenamiento que reciben previo a asumir como comandantes los ayuda a prepararse para lograr éxito. La Escuela de Preparación para Comandantes sigue evolucionando para satisfacer las necesidades relativas al entrenamiento especializado que tanto necesitan estos oficiales promisorios, previo al momento de asumir posiciones de mando en el Ejército de Estados Unidos, asegurando con ello la permanente formación de líderes . . . “Persuasivos en tiempo de paz, invencibles en tiempo de guerra”.⁶ **MR**

NOTAS

1. Reglamento 10-1 de la Escuela de Comando y Estado Mayor, *Organization and Functions of the U.S. Army Command and General Staff College* (Fuerte Leavenworth, Kansas: Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de EE.UU., 27 de julio de 1998), pág. 1-1.

2. *Ibid.*, pág. 3-33.

3. El Departamento del Ejército dispuso que el entrenamiento ofrecido en el curso de preparación para comandantes consistiera en la instrucción relevante recibida en las escuelas de las distintas armas, el Curso de Preparación para Comandantes en el Fuerte Leavenworth, el Curso de Formación de Comandantes Tácticos de Batallón y Brigada para oficiales selectos, el Curso de Formación de Comandantes Tácticos para oficiales selectos, la Orientación Legal para Oficiales de Mayor Antigüedad para selectos oficiales, y el curso en Alemania titulado “Entrada al Man-

do”. Cualquier otro tipo de entrenamiento no forma parte del curso obligatorio de preparación de comandantes.

4. La corporación CUBIC Applications Inc., actualmente posee el contrato de apoyar la simulación de combate *Janus*. Sus empleados son profesionales militares en condición de retiro y hacen un aporte inestimable al éxito del curso.

5. El cuerpo docente en el Instituto de Estudios de Combate emplea un texto excelente, titulado *Studies in Battle Command*, el cual consiste en un total de 24 “ensayos que analizan diversos enfrentamientos tácticos y líderes militares a través de la historia”.

6. “A Statement on the Posture of the United States Military Army Fiscal Year 2001”. Presentado por el Honorable Louis Caldera y el Gral. Eric K. Shinseki a los Comités y Subcomités de la Cámara de Representantes y el Senado de los Estados Unidos, 2ª Sesión, 106º Congreso, febrero de 2000, pág. xii.

El teniente coronel Ransom S. Brown es el Director Interino de la Escuela de Preparación para Comandantes, en la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército, en el Fuerte Leavenworth, Kansas. Recibió el grado de Bachiller en Ciencias de la Academia Militar de EE.UU. en West Point, el de Maestría en Administración Comercial en el Universidad de Tulsa, el de Maestría en Ciencias con especialización en Educación de la Universidad Old Dominion. Es graduado de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército. Ha prestado servicios en una variedad de posiciones de mando y estado mayor en el territorio continental de Estados Unidos y en Alemania, incluyendo como analista militar de más antigüedad, Subjefe de Estado Mayor para Simulaciones y Análisis en el Cuartel General del Comando de Entrenamiento y Doctrina en el Fuerte Monroe, Virginia; oficial ejecutivo de batallón, 3-32 de Blindados, 1ª División de Caballería, en el Fuerte Hood; oficial a cargo del entrenamiento colectivo, en la 1ª División de Caballería en el Fuerte Hood; y comandante de Compañía de Apoyo de Combate y Compañía C, 3-33 de Blindados en Kirchgoens, Alemania.



La Escuela de Estudios a Distancia

Mayor Michael W. Johnson, Ejército de EE.UU.

LA MISIÓN de la Dirección de Estudios a Distancia es administrar el Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor y el Curso sobre Procesos de Estado Mayor a aproximadamente 13.000 estudiantes e instructores, que prestan servicios en todas partes del mundo. Tan pronto como uno se percate de que el 90 por ciento de los alumnos inscritos en el Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor están siguiendo dicho curso desde lugares remotos, y que estos graduados del curso cumplen funciones claves de mando y estado mayor en unidades en servicio activo y en la Reserva, desplegadas en operaciones conjuntas y multinacionales, entonces comienza a entender la inmensa importancia que tienen los estudios a distancia para el Ejército y para la Nación. El presente artículo pretende contestar las preguntas más frecuentemente planteadas sobre el aprendizaje a distancia y los cursos diseñados para aquellos estudiantes que, por diferentes motivos, no residen en las cercanías del Fuerte Leavenworth y la Escuela de Comando y Estado Mayor.

Existen dos opciones para los alumnos que siguen el Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor a distancia: (1) seguir los estudios individualmente en el Curso por Correspondencia, o (2) trabajar con un instructor y otros alumnos como parte de lo que ha venido a denominarse la Opción del Batallón Escolar en el Sistema de Escuelas del Ejército¹ para el Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor. Aunque la segunda es la opción recomendada debido a los beneficios a ser obtenidos a través de la interacción, más del 70 por ciento de los estudiantes no residentes en Leavenworth siguen el curso por correspondencia, debido a que éste es el curso que más les conviene. Las dos opciones les permiten a los alumnos completar nada más que los cursos requeridos en el plan de estudios de la Escuela de Comando y Estado Mayor. El estudiante que sigue dicho curso por correspondencia tiene un lapso máximo de tres años para completarlo, en tanto que su homólogo en el aula en el Fuerte Leavenworth debe completar la misma materia en un máximo de dos años. En algunos casos resulta posible combinar las dos opciones. Por ejemplo, un

alumno puede tomar los cursos en la I Fase (liderazgo, historia, manejo de la fuerza) y la III Fase (conducción de operaciones bélicas) por correspondencia durante el año escolar. Posteriormente puede seguir los cursos en la II Fase y la IV Fase (táctica), asistiendo personalmente al curso durante el período de las dos semanas de Entrenamiento de Servicio Activo durante el verano.

Los criterios de selección para un oficial del Ejército de EE.UU. para poder inscribirse en este curso son los siguientes: (1) habrá sido seleccionado para ascender al grado de mayor; (2) debe haberse graduado del Curso Avanzado para Oficiales de su arma específica; (3) debe haber completado el Curso sobre los Procesos de Estado Mayor; (4) debe cumplir con todas las exigencias relativas al acondicionamiento físico, altura y peso, establecidas en las normas de Entrenamiento para el Acondicionamiento Físico del Ejército (*Army Physical Fitness Training; APFT*); y (5) debe tener acceso a una computadora con capacidad para leer el formato del Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor en CD-ROM, y al *website* del Curso de Estudios a Distancia. Los oficiales de las demás instituciones militares estadounidenses deben cumplir con las exigencias equivalentes de sus respectivas instituciones (siempre que sean aplicables) y recibir la aprobación de su oficial superior. Los civiles empleados por el Departamento del Ejército y oficiales provenientes de otros países también pueden solicitar ingresar en el curso de estudios a distancia, siendo tales solicitudes sujetas a la aprobación de la Escuela de Comando y Estado Mayor. Los civiles deben incluir una carta de justificación de sus supervisores. Los oficiales internacionales interesados en este curso, deberían comunicarse con la siguiente oficina para obtener información al respecto:

Commandant

ATTN: Security Assistance Training Field Activity (SATFA) (ATFAR)

US Army Training and Doctrine Command
Fort Monroe, VA 23651-5267

Cabe destacar que no existen “criterios de selección”, que faciliten a una junta de selección nombrar sólo a los

oficiales más capacitados. Todos los oficiales que hayan cumplido con los requisitos anteriormente indicados pueden seguir el curso.

Muchas veces, en cualquier discusión de los cursos en residencia y a distancia surge la cuestión relativa al “adelanto profesional”. El graduado del Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor a distancia recibe su calificación de educación militar a nivel cuatro, por lo cual no tiene obstáculo en el ámbito educacional que le impida competir por ascender al grado de teniente coronel. Existen disparidades en cuanto a las proporciones de los graduados del curso en el Fuerte Leavenworth y los del curso de estudios a distancia en ascender en la jerarquía militar, pero estas diferencias se deben a otros factores, tales como el servicio cumplido con el grado de mayor en una posición que califique al alumno como especialista en un arma específica. Es más, los graduados del curso a distancia pueden solicitar inscribirse en la Escuela de Estudios Militares Avanzados, compitiendo en el mismo proceso de selección como los graduados del Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor dictado en el mismo Fuerte Leavenworth. Hasta la fecha, se han seleccionado a dos oficiales graduados del curso de estudios a distancia para asistir a la Escuela de Estudios Militares Avanzados.

Los instructores en el Batallón del Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor en el Sistema de Escuelas del Ejército, son oficiales del componente de la Reserva. Las calificaciones mínimas para servir en calidad de instructor son las siguientes: (1) desempeñarse en el grado de mayor o teniente coronel; (2) haberse graduado del Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor; (3) cumplir con los estándares en vigencia relativos a las condiciones de salud y entrenamiento físico, altura y peso; y (4) recibir la certificación del comandante de batallón al completar el Curso de Formación del Personal Docente. Los profesores adjuntos, a quienes les corresponde calificar las tareas escritas que se entregan como parte de los requisitos del curso por correspondencia, deben poseer las calificaciones identificadas a continuación: (1) desempeñarse en el grado de teniente coronel; (2) haberse graduado del Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor; y (3) poseer el grado de Maestría. Los oficiales con el grado de mayor y otros oficiales de más antigüedad pero sin dicho título académico, pueden obtener una exención especial de estos requisitos, basada en su experiencia.

Muchos opinan que la necesidad de alcanzar los mismos altos estándares impuestos a los alumnos en residencia, le presenta un desafío especial para el estudiante que sigue el Curso a Distancia, debido a que éste tiene que seguir trabajando a tiempo completo en su posición militar o civil. Sin embargo, el problema del tiempo disponible para dedicarse al Curso para Oficiales de Co-

mando y Estado Mayor quizás no sea tan grande como algunos lo perciben. Considérese que el alumno tiene dos años para completar los cursos requisitos del plan de estudios, en tanto que los alumnos que asisten al curso en Leavenworth deben completar la misma materia en cuestión de cuatro meses. En lugar de fijarse en el problema del tiempo, aquéllos que se inquietan por las disparidades entre los diferentes formatos del curso deberían concentrarse más bien en la calidad de la materia del curso, la competencia de los instructores y la equidad en cuanto a la calificación de los estudiantes.

Los departamentos académicos de la Escuela de Comando y Estado Mayor les asignan a diferentes autores del curso la responsabilidad de preparar la materia empleada en el curso para quienes siguen el curso a distancia. Estos autores del curso son instructores empleados a tiempo completo en el curso para estudiantes en residencia y tienen muchos deberes adicionales. En la Escuela de Comando y Estado Mayor no hay nadie que se dedique exclusivamente al desarrollo del plan de estudios. Esta realidad produce lo que se puede llamar una “brecha temporal” entre la preparación de la materia para las distintas versiones del curso. En otras palabras, la materia empleada en la instrucción a distancia puede ser de uno a cinco años más antigua que la utilizada en el curso para los alumnos en residencia en Leavenworth.

Para alcanzar los mismos estándares de instrucción, cada Batallón Escolar del Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor en el Sistema de Escuelas del Ejército debe recibir la necesaria acreditación, concedida por la sección perteneciente a dicho sistema en el Fuerte Leavenworth. Esta evaluación considera las calificaciones, programa de entrenamiento, y capacidad del instructor para hacer que sus alumnos alcancen el debido nivel cognoscitivo según lo especificado para cada lección. Los comandantes de las brigadas y batallones participantes del Sistema de Escuelas del Ejército también han elaborado programas de inspección para mantener los altos estándares de la instrucción. Finalmente, dos oficiales en servicio activo que se desempeñan en el grado de teniente coronel (los llamados “Oficiales del Sistema de Escuelas del Ejército”, asignados en conformidad con lo dispuesto en el Título XI²) se unen con el Batallón Escolar del Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor para dar asesoría al estado mayor y al cuerpo docente del batallón. El objetivo es asignar a oficiales con experiencia previa como instructores del Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor en el Fuerte Leavenworth, para que se desempeñen como los oficiales autorizados en el Título XI para integrarse en el Sistema de Escuelas del Ejército.

El alumno que sigue el curso por correspondencia normalmente recibe pruebas más objetivas y asignaciones escritas menos subjetivas que el alumno residente

en Leavenworth, situación que posibilita un mayor grado de control. Muchos estudiantes salen mal la primera vez que toman un examen y deben sacar mejores calificaciones la segunda vez que toman el mismo examen. Los profesores adjuntos se encargan de calificar las tareas escritas y le entregan sus evaluaciones al asesor académico del alumno, para que éste las revise antes que se agreguen al récord académico permanente del alumno. En caso que surja cualquier duda sobre la calificación atribuida, tal disputa se le encomienda al autor del curso para residentes, para su adjudicación.

La tecnología utilizada para apoyar el “aprendizaje a distancia” está provocando cambios en los métodos de instrucción empleados en los cursos ofrecidos a quienes no se encuentran en residencia en Leavenworth. Por ejemplo, los libros y manuales de referencia empleados en el curso se encuentran en formato electrónico en el *website* de la Escuela de Estudios a Distancia, y también están disponibles en la Biblioteca Digital de Entrenamiento y Doctrina del Ejército. Debido al lento proceso de telecarga, la instrucción basada en la red electrónica aún no es un medio eficaz para la gran mayoría de los alumnos. De ahí que la Escuela de Comando y Estado Mayor haya aumentado estos materiales en la Internet con un programa en CD-ROM que contiene tanto los libros a ser empleados en el curso como los manuales de referencia.

El Ejército ha invertido principalmente en equipo (El Aula XXI) antes que en programas (material interactivo para el curso). El problema que surge con este plan invariable para el aprendizaje a distancia, es que el equipo no les resulta muy útil a muchos alumnos e instructores del curso a distancia. Por ejemplo, un total de solamente tres grupos de estado mayor (50 estudiantes) en el Batallón del Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor realizan “reuniones” por medio de la conducción de teleconferencias, utilizando el sistema de la Red de Entrenamiento Remoto del Ejército. Sin embargo, un total de 10.900 estudiantes e instructores del Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor reciben un programa en CD-ROM que no les entrega más que los libros y manuales impresos que se usan en el curso, en un formato electrónico. La experiencia obtenida en el curso de estudios a distancia empleado por la Escuela de Co-

mando y Estado Mayor de la Fuerza Aérea nos enseña que resulta ineficaz asignarles a los alumnos la lectura de extensos textos en la computadora, y los costos de imprimir la materia presentada en CD-ROM en realidad son muy altos.

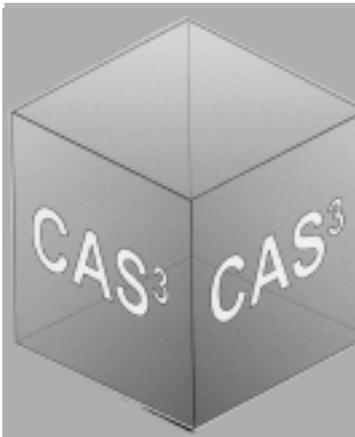
La Escuela de Comando y Estado Mayor está actualmente considerando si o no debería efectuar la transición de las lecturas basadas en materia impresa al material instruccional basado en la Internet, con lo cual sería posible sacar el máximo provecho de las tecnologías comunicacionales más avanzadas. Al presente se ha iniciado un análisis para determinar exactamente cuál es la mejor forma de realizar tal transición. Algunas técnicas posibles incluyen la exhibición digital en la pantalla de la computadora de un vídeo en el que los instructores del curso para los alumnos en residencia presenten la materia relativa a temas específicos, presentaciones en diapositivas digitalizadas que combinen las palabras del instructor con representaciones gráficas animadas, y exámenes controlados por el estudiante que no sólo serán difíciles, sino también capaces de corregirle sus errores y darle una explicación de las correcciones. Existen desafíos obvios que deben ser superados para transformar tal visión en realidad, pero también hay importantes ventajas potenciales para los cursos a distancia. Esta cuestión realmente forma parte de una discusión más amplia del futuro de la Educación a Nivel Intermedio en el Ejército.

A manera de conclusión, la Dirección de Estudios a Distancia les administra el Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor y el Curso sobre Procesos de Estado Mayor a más de 13.000 alumnos y profesores que prestan servicios en todas partes del mundo. Quien tenga interés en dichos cursos encontrará información adicional en el siguiente *website*: www.cgsc.army.mil/nrs. **MR**

NOTAS

1. El Sistema de Escuelas del Ejército Total comprende dos batallones dedicados a fines académicos (los llamados Batallones Escolares) destacados en siete regiones distintas, incluyendo las tres escuelas del Ejército en ultramar.
2. El Título XI se refiere a la legislación promulgada para regir los programas educacionales de las Fuerzas Armadas.

El mayor Michael W. Johnson actualmente se desempeña como Oficial Ejecutivo de la Dirección de Estudios a Distancia. Es graduado de la Academia Militar de Estados Unidos en West Point y recibió el grado de Maestría en Artes en el Instituto de Estudios Internacionales en Monterey, California, graduándose como Oficial Especializado en Regiones Extranjeras. Es graduado de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército. Entre sus asignaciones se destacan su servicio como instructor en la Escuela de Blindados del Ejército de EE.UU., comandante de tropas de caballería, oficial ejecutivo de una compañía de tanques y líder de un pelotón de tanques.



La Escuela de Plana Mayor de Armas y Servicios Combinados

Coronel Marvin L. Nickels, Ejército de EE.UU.

A PARTIR DE SU instauración en el año 1981, la Escuela de Plana Mayor de Armas y Servicios Combinados (*Combined Arms and Services Staff School; CAS3*) ha impartido su riguroso curso de instrucción a más de 80.000 oficiales con el grado de capitán en el Ejército de Estados Unidos, tanto en la escuela instalada en el Fuerte Leavenworth, en el Estado de Kansas, como en diversas unidades capacitadas para dar este curso a los oficiales que sirven en el componente de la Reserva del Ejército en todas partes del mundo. A estos oficiales, algunos de los cuales ya han alcanzado el grado de coronel, el entrenamiento y la educación recibidos en la Escuela de Plana Mayor de Armas y Servicios Combinados les dio la preparación adecuada para desempeñarse como líderes en todo tipo de unidades del Ejército de EE.UU. desplegadas en el terreno.

La Misión

La Escuela de Plana Mayor de Armas y Servicios Combinados tiene la misión de entrenar a los oficiales de los componentes del Ejército estadounidense en Servicio Activo y de la Reserva para cumplir funciones como oficiales de plana mayor en el Ejército en el terreno.

La Historia de la CAS3

La CAS3 tiene su origen en la Revisión de la Educación y Entrenamiento de Oficiales, un análisis conducido en 1977 y 1978 por orden del entonces Jefe de Estado Mayor del Ejército. Dicho estudio fue extenso, pues en él todos los aspectos del Sistema de Educación de Oficiales fueron detenidamente evaluados.¹

A raíz de la Guerra de Vietnam, el Ejército de EE.UU. se sometió a un proceso extenso de reorganización y modernización de equipo. Al mismo tiempo, el Ejército también tenía que mantenerse permanentemente preparado para enfrentar la amenaza considerable en Europa que representaba la Unión Soviética. En caso de estallar una guerra, los Estados Unidos y sus aliados tendrían que luchar contra fuerzas numéricamente superiores, bien entrenadas y dotadas de excelente equipo.

Por consiguiente, el Ejército estadounidense percibió la necesidad de contar con oficiales expertos en las fun-

ciones de plana mayor, especialmente en el grado de mayor, percatándose además de que los oficiales obtienen estas pericias a través de una combinación de actividades de entrenamiento y experiencia propia. Durante más de 100 años, la Escuela de Comando y Estado Mayor ha ofrecido la instrucción requerida para preparar a los oficiales del Ejército para servir como integrantes de un estado mayor en el Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor, y, durante la mayor parte de su historia, viene dirigiendo esta instrucción a aquellos oficiales que se desempeñan con el grado de mayor. Sin embargo, al momento de emprenderse la Revisión de la Educación y Entrenamiento de Oficiales en el año 1977, al igual que en la actualidad, sólo la mitad de todos los oficiales con dicho grado asistían al curso en el Fuerte Leavenworth. Los demás completaban el curso por correspondencia o bien a través del programa del Componente de la Reserva del Ejército. Para los oficiales que integran este último grupo, el curso avanzado para oficiales habría de ser la última oportunidad de asistir como alumno residente a una escuela institucional.

Durante este mismo período, se redujo la duración de los cursos avanzados para oficiales, quedando en seis meses de instrucción en lugar de los nueve meses que anteriormente duraban; producto de lo anterior, estos cursos tuvieron que enfocarse más estrechamente en el desarrollo de las pericias tácticas y técnicas específicamente requeridas en las distintas armas, pues ya no quedaba el tiempo suficiente para dar la debida instrucción sobre los procesos de estado mayor y el desarrollo de las aptitudes de un buen oficial de plana mayor.

El análisis expuesto en la Revisión de la Educación y Entrenamiento de Oficiales llegó a la conclusión de que existía la necesidad de dar entrenamiento adicional a los oficiales de plana mayor y recomendó la inauguración de una escuela para ofrecer entrenamiento a los oficiales con el grado de mayor para que se desempeñaran más adecuadamente como oficiales de plana mayor. Aquellos oficiales no seleccionados para asistir al Curso para Oficiales de Comando y Estado Mayor habrían de asistir al nuevo curso.² Los líderes de más antigüedad del

A raíz de la Guerra de Vietnam, el Ejército de EE.UU. se sometió a un proceso extenso de reorganización y modernización de equipo. Al mismo tiempo, el Ejército también tenía que mantenerse permanentemente preparado para enfrentar la amenaza considerable en Europa que representaba la Unión Soviética. En caso de estallar una guerra, los Estados Unidos y sus aliados tendrían que luchar contra fuerzas numéricamente superiores, bien entrenadas y dotadas de excelente equipo. Por consiguiente, el Ejército estadounidense percibió la necesidad de contar con oficiales expertos en las funciones de plana mayor, especialmente en el grado de mayor, percatándose además de que los oficiales obtienen estas pericias a través de una combinación de actividades de entrenamiento y experiencia propia.

Ejército de EE.UU. aprobaron el establecimiento de una nueva escuela para el entrenamiento de oficiales de plana mayor, pero no hicieron extensiva tal aprobación a los criterios de admisión recomendados. El nuevo curso habría de ser un curso requisito para todos los oficiales del Ejército de EE.UU. con el grado de capitán, y deberían asistir a dicho curso al completar entre los nueve y los once años de servicio.

El nuevo curso, denominado *CAS3*, encajó muy bien como componente del sistema de educación de oficiales. Los tenientes debían asistir a los cursos básicos para oficiales para obtener las habilidades necesarias para servir en calidad de líderes de pelotón en sus respectivas armas. Posteriormente, a través de su asistencia a los cursos avanzados para oficiales, sería posible desarrollar las habilidades tácticas y técnicas necesarias para asumir el mando de una compañía. Tras obtener esta experiencia, tendrían que regresar al Fuerte Leavenworth para asistir al *CAS3*, curso en el cual perfeccionarían las habilidades esenciales para lograr éxito como oficiales de plana mayor a nivel de batallón y brigada. El Curso para Oficiales de Estado Mayor serviría para ayudar a los oficiales con el grado de mayor a prestar servicios como oficiales de estado mayor a los niveles de división y cuerpo de Ejército. Todos los cursos mencionados

facilitarían preparar a estos oficiales para servir subsecuentemente como comandantes a los niveles de compañía, batallón y brigada.

Si bien las lecciones y los materiales empleados en el curso fueron continuamente modernizados y mejorados, el curso *CAS3* permaneció esencialmente inmutable hasta el año 1996, cuando su duración se redujo de nueve a seis semanas, reducción que también implicó cambios en el plan de estudios. Entre los asuntos más afectados por la reducción de la duración del curso fueron las habilidades cuantitativas, alguna instrucción sobre la redacción militar y la eliminación de algunos seminarios.

El próximo cambio importante en la Escuela de Plana Mayor de Armas y Servicios Combinados ocurrió el día 1 de octubre de 1998, como parte de la revisión del Plan para la Educación Militar Profesional para los oficiales con el grado de capitán. El Ejército implementó el Curso Profesional para Capitanes, siendo éste un programa realizado en dos fases, consistiendo en una fase de instrucción de 16 a 18 semanas de duración sobre el arma de especialización del alumno (anteriormente, el curso avanzado para oficiales) y una fase que habría de concentrarse en los procesos de plana mayor en un curso de 6 semanas de duración (previamente, el curso de la Escuela de Plana Mayor de Armas y Servicios Combinados). Previo a la ejecución de este programa, un equipo de representantes de la Escuela de Plana Mayor de Armas y Servicios Combinados y de las escuelas de las diferentes armas realizó un análisis detallado de las tareas que debían aprender los alumnos y resolvió cuáles eran los temas que debían enseñarse en cada fase del curso.

De acuerdo con el nuevo plan, los oficiales asisten a la Segunda Fase del Curso Profesional para Capitanes (correspondiente a la *CAS3*), inmediatamente después de egresar del curso inicial, en la Primera Fase (correspondiente al Curso Avanzado para Oficiales). En la actualidad los oficiales asisten a la Escuela de Plana Mayor de Armas y Servicios Combinados después de completar entre los cuatro y los seis años de servicio, a diferencia de los siete a nueve años de servicio requeridos según el sistema anteriormente vigente.

Otro cambio importante efectuado en 1998 fue la eliminación de una fase de *CAS3* para los estudiantes no residentes. Desde su inauguración en 1981 hasta 1998, la porción del curso conducida en el Fuerte Leavenworth fue precedida por una fase de instrucción realizada por correspondencia. A través de este curso por correspondencia fue posible asegurar que todos los alumnos tuvieran la información más actualizada sobre cuestiones relacionadas con la doctrina, organización, operaciones y procedimientos. Debido a que los oficiales ya debían asistir a la Escuela de Plana Mayor de Armas y Servicios Combinados inmediatamente después de completar el Curso Avanzado



El curso fue diseñado para lograr el objetivo de mejoramiento . . . Tiene 31 días de duración y los estudiantes se encuentran destinados en el Fuerte Leavenworth por espacio de aproximadamente seis semanas. El plan de estudios fue concebido para uso de pequeños grupos configurados para replicar, en alguna medida, una plana mayor de las armas combinadas. Los alumnos completan varios proyectos individuales y de grupos durante el curso.

para Oficiales, no había necesidad de conducir aquella porción del curso efectuada por correspondencia, cuya función había sido la de refrescar los conocimientos obtenidos en la primera fase del programa.

CAS3: La Visión

Aunque el análisis detallado en la Revisión de la Educación y Entrenamiento de Oficiales efectivamente estableció la necesidad de contar con una Escuela de Plana Mayor de Armas y Servicios Combinados, varios líderes de alta jerarquía en el Ejército contribuyeron con la orientación y dirección adecuadas para el desarrollo de la escuela y el plan de estudios. Tal vez más que cualquier otra persona, el general Donn Starry, entonces Comandante General del Comando de Entrenamiento y Doctrina del Ejército de EE.UU., fue quien explicitó la visión de dicha Escuela. El general Starry creía que la escuela debería enseñarles a los oficiales toda la información

posible sobre las planas mayores, incluyendo su composición, sus funciones y su modo de operar. Quería que los estudiantes se organizaran en pequeños grupos equivalentes a una plana mayor, de forma que aprendieran a través de la experiencia práctica.

En su visión de la CAS3, el general Starry explicó que los oficiales de plana mayor debían ser capaces de procesar información en forma eficiente y eficaz. Primero, según él lo explicara, los oficiales de plana mayor se encargan de “agregar” información, lo cual significa simplemente que la obtienen o la recolectan. Segundo, analizan la información, actividad que implica un estudio minucioso de los datos obtenidos para que puedan distinguir lo importante de lo trivial. Como próxima etapa, pasan a concretar un concepto la información; es decir, utilizan toda la información obtenida y analizada para elaborar algo que les sea útil. Finalmente, los oficiales de plana mayor sintetizan

Los líderes de más antigüedad del Ejército de EE.UU. aprobaron el establecimiento de una nueva escuela para el entrenamiento de oficiales de plana mayor, pero no hicieron extensiva tal aprobación a los criterios de admisión recomendados. El nuevo curso habría de ser un curso requisito para todos los oficiales del Ejército de EE.UU. con el grado de capitán, y deberían asistir a dicho curso al completar entre los nueve y los once años de servicio. El nuevo curso, denominado CAS3, encajó muy bien como componente del sistema de educación de oficiales. Los tenientes debían asistir a los cursos básicos para oficiales para obtener las habilidades necesarias para servir en calidad de líderes de pelotón en sus respectivas armas.

la información en términos sucintos y entendibles. El curso, a juicio del general Starry, debía hacer hincapié en la metodología anteriormente descrita, pues creía que más valía enseñar la metodología que exponer puros hechos.³ En las palabras del mismo general, “Las fuentes de información son más importantes que los hechos mismos”.⁴ Partiendo de esta visión plasmada por el general Starry como base, la escuela recién formada desarrolló un programa de instrucción, un plan de estudios, y los materiales requeridos para su conducción. La CAS3 abrió las puertas al primer grupo de estudiantes en el año 1981.

Elementos Esenciales

El Curso de la Escuela de Plana Mayor de Armas y Servicios Combinados consiste en tres elementos esenciales. El primero es el objetivo de la escuela, expresado en forma muy apta por la palabra “mejoramiento”. Los alumnos llegan a la Escuela desde las diferentes armas que, en su conjunto, componen el Ejército, con distintos antecedentes educacionales y experiencias de entrenamiento; también cabe señalar que se observa una disparidad en cuanto a los niveles que han alcanzado en el desarrollo de su dominio de los procesos de plana mayor. Los líderes de los grupos de plana mayor trabajan al lado de los estudiantes para establecer los objetivos en varias esferas, después de lo cual los líderes de plana mayor y los estudiantes colabo-

ran durante el curso para alcanzar el objetivo común de mejoramiento. La meta de cualquier estudiante que ingrese en la CAS3 con deficiencias en ciertas áreas, es mejorar y egresar del curso con aptitudes agudizadas en aquellas áreas. El objetivo para el alumno que llegue sin tales deficiencias es salir aún más diestro.

Si el primer elemento es la meta de seguir mejorando, ¿cuáles son las áreas principales en las cuales se les puede exigir a los alumnos que mejoren? Los objetivos del curso fueron establecidos al momento de crearse el curso y siguen siendo válidos hoy en día.⁵ Dichos objetivos, posteriormente detallados en el Folleto 660-3 del Departamento del Ejército, son:⁶

- Mejorar la capacidad para analizar y solventar problemas militares.
- Mejorar las habilidades comunicacionales.
- Mejorar las capacidades para participar y coordinar como integrante de una plana mayor.
- Mejorar el entendimiento de la organización, las operaciones y los procedimientos del Ejército.

El segundo elemento esencial del curso es el líder de plana mayor. Se asigna un líder de plana mayor para cada grupo de 12 ó 13 alumnos. Estos líderes, que son en su mayoría oficiales que se desempeñan con el grado de teniente coronel y unos cuantos que ostentan el grado de mayor, se seleccionan basado en la calidad de su desempeño en asignaciones anteriores, su experiencia, su educación y entrenamiento, y, de mayor importancia, el deseo que han manifestado de trabajar con los estudiantes. Los líderes de plana mayor sirven en calidad de instructores, entrenadores y mentores para los alumnos, permaneciendo con sus respectivos grupos por toda la duración del curso y asumiendo la responsabilidad de enseñarle toda la materia del curso. Comienzan el día con los alumnos en una sesión de adiestramiento físico a las 06.30 horas, y pasan de 6 a 8 horas diarias con ellos durante los 31 días de instrucción. Observan cuidadosamente a cada oficial desde el primer día de clase y miden el progreso y el mejoramiento alcanzado por cada uno durante el curso. Los líderes de plana mayor deben dar retroalimentación constante e inmediata a los estudiantes.

El tercer elemento esencial del curso, lo constituyen los propios estudiantes. Todos los capitanes del Ejército deben asistir a la CAS3, de forma que cada promoción se compone de oficiales provenientes de todas las armas y todos los componentes del Ejército. Cada grupo de plana mayor es integrado por una combinación de oficiales de las armas de combate, apoyo de combate, apoyo de servicios de combate y las armas especializadas. Es más, la mayor parte de los grupos de plana mayor incluye a un integrante de la Reserva del Ejército o bien de la Guardia Nacional del Ejército. Para muchos estudiantes, la CAS3 les depara su primera oportunidad para colaborar con oficiales pertenecientes a otras armas



El tercer elemento esencial del curso, lo constituyen los propios estudiantes. Todos los capitanes del Ejército deben asistir a la CAS3, de forma que cada promoción se compone de oficiales provenientes de todas las armas y todos los componentes del Ejército. Cada grupo de plana mayor es integrado por una combinación de oficiales de las armas de combate, apoyo de combate, apoyo de servicios de combate y las armas especializadas. Es más, la mayor parte de los grupos de plana mayor incluye a un integrante de la Reserva del Ejército o bien de la Guardia Nacional del Ejército.

del Ejército. Se enseñan unos a otros, cada grupo aprendiendo las lecciones presentadas por los demás, a medida que comienzan a cumplir las funciones correspondientes a una plana mayor de las armas combinadas.

El Curso

El curso fue diseñado para lograr el objetivo de mejoramiento y alcanzar los objetivos descritos en los párrafos precedentes. Tiene 31 días de duración y los estudiantes se encuentran destinados en el Fuerte Leavenworth por espacio de aproximadamente seis semanas. El plan de estudios fue concebido para uso de pequeños grupos configurados para replicar, en alguna medida, una plana mayor de las armas combinadas. Los alumnos completan varios proyectos individuales y de grupos durante el curso.

Conforme con la visión del general Starry, los alumnos aprenden por experiencia práctica antes que por audición pasiva. La mayor parte del curso se dedica a estudios de casos, la conducción de ejercicios prácticos, y la resolución de problemas, con una mínima im-

portancia atribuida a la presentación de seminarios. Mediante este método de aprendizaje basado en la experiencia, resulta posible enseñar la mayoría de las tareas expuestas en la CAS3 a los más altos niveles cognoscitivos.

Desde un principio, la CAS3 ha sido un curso fundamentado en un proceso, primando el proceso sobre el contenido. La escuela ha definido el término “proceso” como una habilidad genérica en los altos niveles cognoscitivos.⁷ Si bien la escuela tradicionalmente ha priorizado el proceso antes que el contenido, ha empleado el contenido como medio que facilita el desarrollo de diversas aptitudes de alto nivel, así como la resolución de problemas, la redacción de documentos, la oración, la planificación, la organización, el análisis, la coordinación, la interacción y la negociación.⁸ En palabras sencillas, el curso le atribuye mayor énfasis al “cómo pensar” que al “qué pensar”.

Para lograr que los estudiantes aprendan las lecciones en los más altos niveles cognoscitivos, la escuela utiliza una metodología en el programa de instrucción

que puede resumirse de la siguiente manera: “gatear antes de caminar, y antes de correr”. En la parte inicial del curso, los alumnos aprenden y ensayan las aptitudes que más necesitarán para servir eficazmente como oficiales de plana mayor. Aprenden formatos y obtienen experiencia práctica en la preparación de memorándums y otros documentos producidos por una plana mayor. Presentan orientaciones básicas sobre temas relativamente poco complicados. Aprenden sobre las organizaciones y operaciones del Ejército.

Posteriormente, el trabajo se vuelve más avanzado y más difícil. Los alumnos aprenden un proceso para la resolución de problemas y ensayan las aptitudes recién adquiridas en una variedad de ejercicios, realizados tanto individualmente como por grupos.

Durante la segunda mitad del curso, los alumnos emplean las habilidades que aprendieron durante la primera, en la conducción de dos grandes ejercicios de plana mayor. El primer ejercicio se basa en un escenario en el cual los estudiantes cumplen funciones como integrantes de una plana mayor de las armas combinadas de una división mecanizada comprometida en operaciones defensivas. En el segundo ejercicio, se desempeñan como oficiales de plana mayor de una fuerza de tarea a nivel de brigada, involucrada en una operación no bélica.

Además de las habilidades anteriormente mencionadas que resultan imprescindibles para el servicio como parte de una plana mayor, el curso también incluye discusiones sobre temas relacionados con el liderazgo. Los alumnos analizan asuntos tales como el manejo del estrés, los planes para la formación de líderes, la toma de decisiones éticas, y la consideración al prójimo. Si bien este curso fue diseñado para preparar a los oficiales para asumir posiciones como integrantes de una plana mayor, la escuela acentúa el hecho de que, cualquiera que sea la posición que ocupen, los alumnos deben ser, antes que nada, buenos líderes.

La CAS3 para el Componente de la Reserva

En el estudio resultante de la Revisión de la Educación y Entrenamiento de Oficiales, se mencionó la necesidad de establecer una versión del curso de la CAS3 para el componente de la Reserva. Inicialmente, éste habría de ser un curso por correspondencia pero, debido a que la CAS3 se fundó en la filosofía de hacer que los alumnos aprendan a través de la experiencia práctica, la idea de ofrecerles un curso de correspondencia a los oficiales de la Reserva posteriormente se abandonó.⁹ Una versión de CAS3 que exigía la presencia en el aula de los integrantes de la Reserva se elaboró y se puso a prueba durante el período de 1986 a 1990.¹⁰

Actualmente existen siete batallones dedicados a la instrucción del curso CAS3 en la Reserva del Ejército de

EE.UU., los cuales ofrecen instrucción en centenares de lugares dispersos en todas partes de Estados Unidos, Europa, Puerto Rico, Hawaii y Alaska. En el año fiscal de 1999, más de 2.500 oficiales del Ejército en actividad, de la Reserva del Ejército, y de la Guardia Nacional del Ejército completaron la Escuela de Plana Mayor de Armas y Servicios Combinados en más de 200 grupos de plana mayor.

El programa de instrucción orientado hacia el Componente de la Reserva es prácticamente idéntico al curso empleado en el Ejército Activo. Ha surgido la necesidad de incorporar algunas modificaciones de menor importancia para acomodar las exigencias singulares de los componentes de la Reserva. El programa académico utilizado por las unidades de la Reserva del Ejército es de 31 días de duración y utiliza los mismos materiales como la versión del curso dictada en el Fuerte Leavenworth. Los estudiantes inscritos en esta versión del curso aprenden en el mismo ambiente de las armas combinadas como sus homólogos residentes en el Fuerte Leavenworth.

Certificación de los Instructores y Acreditación de Unidades

La Escuela de Plana Mayor de Armas y Servicios Combinados mantiene los más altos estándares. Los programas de certificación de instructores y acreditación de unidades son los aspectos claves del esfuerzo por mantener tales normas.

El director de la CAS3 les otorga la certificación apropiada a los líderes de plana mayor antes que se les permita dar instrucción. El programa de certificación es muy exigente. Quienes aspiren a servir como líderes de plana mayor deben presentarse en la Escuela de Comando y Estado Mayor para asistir a un curso de una semana de duración sobre el desarrollo de materia académica. Este curso le pone énfasis en un modelo de aprendizaje de adultos. Los aspirantes también deben servir como instructores internos durante la conducción de un curso completo, después de lo cual deben demostrar sus aptitudes en diversos campos, incluyendo el acondicionamiento físico, la redacción, la presentación de orientaciones y la resolución de problemas. Los instructores empleados en el curso orientado al Componente de la Reserva del Ejército participan en un programa de internos de dos semanas de duración en el Fuerte Leavenworth, además de servir como instructor interno durante el curso completo de una promoción de estudiantes del componente de la Reserva. Durante su servicio como interno, los aspirantes observan el desarrollo de la clase y trabajan con un líder de plana mayor con experiencia. Los internos participan en actividades de plana mayor y tienen la responsabilidad de enseñar algunas partes del plan de estudios. Los instructores de los componentes en Actividad y de la Reserva deben

cumplir con los mismos altos estándares y, una vez recibían la certificación requerida, los instructores del componente de la Reserva muchas veces se designan como líderes de grupos de plana mayor en el Fuerte Leavenworth.

Los batallones encargados de ofrecer el curso de la CAS3 reciben la debida acreditación del Director de la Escuela de Comando y Estado Mayor, sometándose a un proceso de revisión cada tres años. Durante el año, el personal administrativo y docente de la CAS3 en el Fuerte Leavenworth visitan varias sesiones de las clases del mismo curso del componente de la Reserva, con el fin de evaluar la calidad de la instrucción y la adhesión al programa de instrucción. Visitan al menos la tercera parte de las clases conducidas por cada batallón. En el año 1999, todos los siete batallones encargados de dictar el curso CAS3 recibieron la acreditación necesaria.

El Futuro

La visión plasmada por el general Starry ha perdurado y los objetivos de la CAS3 siguen siendo tan válidos en el año 2000 como lo fueron cuando la escuela fue instituida hace casi 20 años. Sin embargo, los dirigentes de la escuela entienden que la CAS3, si habrá de seguir siendo una parte significativa del sistema de educación de oficiales, tendrá que cambiar a medida que sigue evolucionando el propio Ejército estadounidense.

Si bien el proceso de plana mayor ha cambiado poco a través de los años, las herramientas a disposición de los oficiales de plana mayor en el Ejército de Estados Unidos sí han cambiado mucho desde el año 1981, y continuarán modificándose. Por ejemplo, los estudiantes inscritos en el curso de la CAS3 hacen uso extenso de la computación en la preparación de los productos de plana mayor. El empleo de equipo automatizado enseña y fortalece las aptitudes que tendrán que poseer para servir eficazmente como oficiales de plana mayor con el Ejército en el terreno. Asimismo, pese a que aún no está claro cuál será el papel exacto que le corresponderá a la escuela en el entrenamiento de los oficiales aptos para servir en un Ejército cada vez más digitalizado, no cabe duda de que cumplirá una función importante en preparar a los oficiales para desempeñarse en el Ejército del futuro.

El curso está sujeto a un constante proceso evolutivo

para así adaptarse a los cambios en cuanto a la doctrina y organización del Ejército. Puesto que todos los oficiales que alcanzan el grado de capitán en el Ejército estadounidense deben asistir a la CAS3, la nueva doctrina y organización que se enseñan en la escuela rápidamente se diseminan a todo el Ejército.

Las opciones para el aprendizaje a distancia se han estudiado para el curso de la CAS3, y se prevé su continuo análisis en el futuro. El aprendizaje a distancia bien puede ofrecer alternativas viables para la asistencia, especialmente para aquellos oficiales del componente de la Reserva que, de otra manera, no podrán asistir al curso debido a la insuficiencia del tiempo disponible y conflictos relacionados con su empleo en el sector civil.

Conclusión

Desde su inauguración en el año 1981, más de 80.000 capitanes provenientes de los componentes en Servicio Activo y de la Reserva se han graduado de la Escuela de Plana Mayor de Armas y Servicios Combinados, aunque fuera en la clase dictada en el Fuerte Leavenworth o las clases conducidas en varias partes del mundo. Los graduados de la CAS3 prestan servicios como líderes competentes y confiados en todos los niveles de servicio del Ejército. El curso se ha evolucionado incesantemente desde 1981 y continuará su proceso evolutivo para así poder satisfacer las necesidades de un Ejército siempre cambiante. Sin embargo, cabe destacar que todo cambio se realiza con sumo cuidado para asegurar que sigan cumpliéndose las exigencias del futuro sin que ello acarree cualquier degradación de los elementos críticos de este programa comprobado. **MR**

NOTAS

1. Ralph W. Ekwall, *Constructing a Cube, A History of the Combined Arms and Services Staff School* (1992).
2. *Ibid.*
3. Memorándum, ATOG, sobre el tema: CAS3, 31 de octubre de 1979.
4. *Ibid.*
5. Hoja de datos, ATZL-SWB. Tema: Orígenes e historia de la Escuela de Plana Mayor de Armas y Servicios Combinados, verificado por el Cnel. Richard M. Scott, 31 de mayo de 1983.
6. Folleto 600-3 del Departamento del Ejército, *Commissioned Officer Development and Career Management* (1 de octubre de 1998).
7. Ekwall, pág. 3-1.
8. *Ibid.*
9. *Ibid.*
10. *Ibid.*

El coronel Marvin L. Nickels se desempeña como Director de la Escuela de Plana Mayor de Armas y Servicios Combinados. Obtuvo el grado de Bachiller en Ciencias Políticas en la Universidad Estatal de Missouri del Sudoeste, y el de Maestría en Ciencias Forenses de la Universidad de George Washington en la ciudad de Washington, DC. Es graduado de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército y EE.UU. y de la Escuela de Guerra del Ejército de EE.UU. Ha prestado servicios en una variedad de posiciones de mando y estado mayor en el territorio continental de los Estados Unidos y en Alemania.